

Analiza primjene napojnica kao alata za poslovanje malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu

Stajčić, Milena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:359945>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-23**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Specijalistički diplomski stručni studij, smjer Ekonomika poduzetništva

**ANALIZA PRIMJENE NAPOJNICA KAO ALATA ZA
POBOLJŠANJE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH
PODUZEĆA U UGOSTITELJSTVU**

Diplomski rad

Milena Stajčić

Zagreb, rujan 2023.

Sveučilište u Zagrebu
Specijalistički diplomski stručni studij, smjer Ekonomika poduzetništva

**ANALIZA PRIMJENE NAPOJNICA KAO ALATA ZA
POBOLJŠANJE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH
PODUZEĆA U UGOSTITELJSTVU**

**ANALYSIS OF THE APPLICATION OF TIPS AS A TOOL
FOR IMPROVING PERFORMANCE OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN HOSPITALITY**

Diplomski rad

Milena Stajčić, 0067334055

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Načinović Braje

Zagreb, rujan 2023.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

Sažetak

Dobivanje napojnica zaposlenicima uslužnih djelatnosti je pokazatelj da svoj posao rade dobro te da su cijenjeni od strane gosta, čime se održava i njihova motiviranost za kvalitetno pružanje usluge. Cilj ovoga diplomskog rada je istražiti u kojoj mjeri napojnice utječu na odluku zaposlenika da motivirano i samostalno daju svoj doprinos u poslovanju malih i srednjih poduzeću u ugostiteljstvu. Napojnice su fenomen koji zorno ilustrira da je ponašanje često motivirano društvenim normama i psihološkim razlozima, a ne isključivo ekonomske naravi. Ranija istraživanja o ponašanju u davanju napojnica sugeriraju se da bi kvaliteta usluge mogla utjecati na ponašanje u davanju napojnice, budući da klijenti općenito brinu o razini dobre usluge prije nego što ostave napojnicu. Istraživanje provedeno u ovom radu omogućava jasniju sliku o ulozi napojnica u poslovanju malih i srednjih poduzeća, i pruža važne informacije za menadžere malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu. Rezultati istraživanja ukazuju kako ispitanici napojnice smatraju važnim elementom za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanje posla. Napojnice uglavnom utječu na odluku zaposlenika da motivirano i samostalno daju svoj doprinos u poslovanju malih i srednjih poduzeću u ugostiteljstvu.

Ključne riječi: *napojnice, ugostiteljstvo, mala i srednja poduzeća*

Summary

Getting tips from service employees is an indication that they do their job well and that they are valued by the guest, which also maintains their motivation for providing quality service. The aim of this thesis is to investigate the extent to which tips influence the decision of employees to motivate and independently contribute to the business of small and medium-sized enterprises in the hospitality industry. Tipping is a phenomenon that vividly illustrates that behavior is often motivated by social norms and psychological reasons, and not purely economic in nature. Previous research on tipping behavior suggests that service quality may influence tipping behavior, as customers generally care about the level of good service before leaving a tip. The research conducted in this paper provides a clearer picture of the role of tips in the business of small and medium-sized enterprises, and provides important information for managers of small and medium-sized enterprises in the hospitality industry. The results of the research indicate that respondents consider tips to be an important element for motivation and the level of effort invested in work and job retention. Gratuities mainly influence the decision of employees to motivate and independently contribute to the business of small and medium-sized enterprises in the hospitality industry.

Key words: *tips, hospitality, small and medium enterprises*

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metoda prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ODREĐENJE I PRIMJENA NAPOJNICA U MALIM I SREDNJIH PODUZEĆIMA U UGOSTITELJSTVU	3
2.1. Određenje malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu	3
2.2. Definiranje i važnost napojnica kao pogodnosti za zaposlenike u ugostiteljstvu.....	6
2.3. Važnost napojnica za kvalitetu usluge malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu.....	9
3. ANALIZA ZAKONSKOG OKVIRA I UČESTALOSTI NAPOJNICA	11
3.1. Zakonski okvir i učestalost napojnica u svijetu.....	11
3.2. Kultura ostavljanja napojnica u Hrvatskoj.....	16
3.3. Motivacija klijenata za davanje napojnica uslužnom osoblju.....	17
4. VAŽNOST NAPOJNICA ZA POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA	21
4.1. Učinci napojnica na ponašanja zaposlenika malih i srednjih poduzeća	21
4.2. Mogućnosti primjene napojnica za poboljšanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća	22
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE NAPOJNICA KAO ALATA ZA POBOLJŠANJE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI UGOSTITELJSTVA	26
5.1. Ciljevi istraživanja.....	26
5.2. Uzorak i metodologija istraživanja.....	26
5.3. Rezultati istraživanja	27
6. ZAKLJUČAK	44
POPIS IZVORA	46
POPIS TABLICA	51
PRILOZI	52
ŽIVOTOPIS KANDIDATA	57

1. UVOD

Sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj ima najveći udio u ukupnom broju poduzeća. Djelatnost ugostiteljstva, koja je predmet interesa ovog diplomskog rada, slijedi takvu distribuciju te većina poduzeća u ovoj djelatnosti spada u skupinu malih i srednjih poduzeća. Također, poznato je da upravo mala poduzeća imaju najviše problema s privlačenjem zaposlenika, a djelatnost ugostiteljstva dodano karakterizira i velika fluktuacija radne snage. Takva nepovoljna situacija sa zaposlenicima može utjecati i na rezultate poslovanja malih i srednjih poduzeća.

1.1. Predmet i cilj rada

Osnova za kvalitetan rad organizacije jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom i spremni za napredovanje i učenje i time sebi i organizaciji donositi profit, bilo u materijalnom smislu, bilo u drugom smislu (podizanje ugleda poslodavca, ostvarivanjem novih suradnji s trećom osobom). Za uspjeh svakog poduzeća, među ostalim, zaslužni su i zadovoljni i motivirani zaposlenici. Zaposlenici moraju biti motivirani, a u ugostiteljstvu je uobičajeno da osim plaća zaposlenici od klijenta dobivaju napojnice kao nagradu za dobro obavljen posao. Dobivanje napojnica zaposlenicima je uslužnih djelatnosti pokazatelj da svoj posao rade dobro te da su cijenjeni od strane gosta, čime se održava i njihova motiviranost za kvalitetno pružanje usluge. Cilj ovoga diplomskog rada je istražiti u kojoj mjeri napojnice utječu na odluku zaposlenika da motivirano i samostalno daju svoj doprinos u poslovanju malih i srednjih poduzeću u ugostiteljstvu.

1.2. Izvori i metoda prikupljanja podataka

Kod izrade teorijskoga dijela rada pristupilo se istraživanju i analizi postojećih znanstvenih i stručnih radova o navedenoj tematici, a istraživanje učinaka napojnica na motivaciju zaposlenika provedeno je anketnim upitnikom na uzorku 80 zaposlenika u ugostiteljskim djelatnostima. Ispitani su stavovi zaposlenika o tome u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju ulažu u posao, te u kojoj mjeri napojnice utječu za zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Također, istraženo je kakav sustav

raspodjele napojnica (među zaposlenicima) preferiraju zaposlenici malih i srednjih poduzeća. Rezultatom istraživanja dobivena je jasnija slika o ulozi napojnica u poslovanju malih i srednjih poduzeća, i ponuđene su preporuke za menadžere malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest međusobno povezanih poglavlja. Prvo poglavlje je Uvod u kojem su predstavljeni predmet, cilj, izvori i metode prikupljanja podataka.

Drugo poglavlje naslova Određenje i primjena napojnica u malim i srednjim poduzećima u ugostiteljstvu daje teorijski uvod u pojam i značenje malih i srednjih poduzeća općenito, s naglaskom na mala i srednja poduzeća u ugostiteljstvu. Poglavlje također daje uvid u definiranje i važnost napojnica za zaposlenike u ugostiteljstvu, kao i uvid u važnost napojnica za kvalitetu usluge malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu.

Treće poglavlje naslova Analiza zakonskog okvira i učestalosti napojnica daje uvid u zakonodavni okvir i praksu davanja napojnica diljem svijeta, nakon čega slijedi uvid u kulturu ostavljanja napojnica u Republici Hrvatskoj. Na kraju poglavlja slijedi uvid u teorijske pretpostavke motivacije klijenata za davanja napojnica uslužnom osoblju.

Četvrto poglavlje naslova Važnost napojnica za poslovanje malih i srednjih poduzeća daje uvid u teoriju i dosadašnja istraživanja učinaka napojnica na ponašanje zaposlenika, kao i uvid u mogućnosti primjene napojnica za poboljšanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Peto poglavlje naslova Empirijsko istraživanje primjene napojnica kao alata za poboljšanje poslovanja malih i srednjih poduzeća u djelatnosti ugostiteljstva istraživački je dio rada u kojem su predstavljeni ciljevi, uzorak i metodologija istraživanja, a centralni dio poglavlja predstavljaju rezultati provedenog istraživanja i njihova interpretacija. Na kraju poglavlja slijedi uvid u ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

Šesto poglavlje predstavlja Zaključak.

2. ODREĐENJE I PRIMJENA NAPOJNICA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U UGOSTITELJSTVU

Napojnice su fenomen koji ilustrira važnost društvenih normi i psiholoških razloga u motiviranju ponašanja (Azar, 2003). U ovom dijelu rada daje se uvid u mala i srednja poduzeća u ugostiteljstvu, nakon čega slijedi uvid u teorijske odrednice napojnica kao pogodnosti za zaposlenike u ugostiteljstvu s naglaskom na važnost napojnica za kvalitetu usluge malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu.

2.1. Određenje malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija malih i srednjih poduzeća u akademskim disciplinama. Pojam malih i srednjih poduzeća pokriva širok raspon definicija i mjera koje se razlikuju od zemlje do zemlje i između izvora koji izvještavaju o statistici malih i srednjih poduzeća. Neki od često korištenih kriterija su broj zaposlenih, ukupna neto imovina, prodaja, razina ulaganja, pa čak i uplaćeni kapital. Dakle, ovisno o odabranom kriteriju, ista tvrtka može biti klasificirana kao „mala“ prema jednom kriteriju i kao „srednja“ prema drugom kriteriju. Kao takve, široke usporedbe malih i srednjih poduzeća u različitim zemljama možda nisu sasvim prikladne zbog različito prihvaćenih definicija. Kako u globalnom gospodarstvu ne postoji jedinstvena definicija malog i srednjeg poduzetništva, različite zemlje definirale su mala i srednja poduzeća na različite načine. Međutim, najčešća definicijska osnova koja se koristi je broj zaposlenih, pri čemu opet postoje varijacije u definiranju gornje i donje granice veličine malih i srednjih poduzeća (Dimoska i sur., 2015).

Velik broj izvora definira da mala i srednja poduzeća imaju granični raspon od 0-250 zaposlenika. Europska komisija definira mala, srednja i velika poduzeća prema sljedećim kriterijima: broj zaposlenih, godišnji promet i godišnja bilanca (European Commission, 2020). Isti kriteriji koriste se i u Republici Hrvatskoj kako je prikazano Tablicom 1.

Tablica 1. Kriteriji definiranja malih i srednjih poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet ili	Aktiva/Dugoročna imovina
Srednje	< 250	≤ 50 milijuna EUR	≤ 43 milijuna EUR
Malo	< 50	≤ 10 milijuna EUR	≤ 10 milijuna EUR
Mikro	< 10	≤ 2 milijuna EUR	≤ 2 milijuna EUR

Izvor: (HGK, 2014, str. 3)

Kako je prikazano Tablicom 1, kategorija mikro, malih i srednjih poduzeća (MSP) sastoji se od poduzeća koja zapošljavaju manje od 250 osoba i čiji godišnji promet ne prelazi 50 milijuna eura ili ukupna dugoročna imovina nije više od 43 milijuna eura. Unutar ove kategorije mala poduzeća definirana su kao poduzeća koja zapošljavaju manje od 50 osoba i čiji godišnji promet ili ukupna godišnja aktive ne prelazi 10 milijuna eura. Mikro poduzeća definirana su kao poduzeća koja zapošljavaju manje od 10 osoba i čiji godišnji promet ili ukupna godišnja bilanca ne prelazi 2 milijuna eura (European Commission, 2020).

Mala i srednja poduzeća su motor nacionalnog gospodarstva i imaju vrlo važnu ulogu u ukupnom gospodarskom razvoju svake zemlje. Mala i srednja poduzeća glavni su izvor tehnoloških inovacija i razvoja novih proizvoda. U usporedbi s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća zapošljavaju više radnika po jedinici kapitala, doprinose ukupnoj štednji i ravnopravnoj raspodjeli dohotka u gospodarstvu, imaju značajan utjecaj na regionalni gospodarski razvoj, te služe kao platforma za obuku za nadogradnju i razvoj vještina radnika i poduzetnika (Chung i D'Annunzio-Green, 2018).

Iako postoje mnoge zajedničke karakteristike između malih poduzeća općenito, okruženje i sektor u kojem posluju treba uzeti u obzir pri analizi poslovne uspješnosti, karakteristika ili upravljačkih pitanja malih poduzeća. U ugostiteljskom sektoru tradicionalno dominiraju mala i srednja poduzeća. Globalno, više od 95% svih ugostiteljskih poduzeća pripadaju sektoru malih i srednjih poduzeća (ILO, 2020). Općenito, turistička industrija nudi mogućnosti za jednostavan ulazak u brojne tipove poslovanja, često male ili mikro veličine, koji su privlačni samostalnim poduzetnicima i obiteljima (Getz i Carlsen, 2005). Kao uslužni sektor, široko je prihvaćeno da je ugostiteljska industrija vrlo dinamična i radno intenzivna. Ljudski element izravno je povezan

s kvalitetom usluge, zadovoljstvom i lojalnošću kupaca, konkurentskom prednošću, kao i ukupnim organizacijskim učinkom (Kuslivan i sur., 2010).

Ugostiteljska ponuda diljem svijeta pretežno je ispunjena brojnim malim i srednjim poduzećima, koja zapošljavaju manje od 10 djelatnika. Postoje različita mala i srednja poduzeća u turističkoj i ugostiteljskoj industriji. U sektoru turizma raspoređeni su u tri glavne industrijske skupine: rekreacija i zabava, prijevoz i usluge putovanja, dok su u ugostiteljskom sektoru zastupljeni u restoranima, te malim i srednjim hotelima kao smještajnim objektima (Ghazi i Ammar, 2018). Na razini Republike Hrvatske, prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2023), u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i piće u 2022. godini bile su aktivne ukupno 13.242 pravne osobe i 6.524 obrta i slobodnih zanimanja, te su činili 9,5% svih aktivnih poslovnih subjekata. Raspodjela prema broju zaposlenih prikazana je Tablicom 2.

Tablica 2. Aktivne pravne osobe u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane prema broju zaposlenih u 2022. godini

Broj zaposlenih	0	1-9	10-49	50-249	250-499	500 i više
Broj aktivnih pravnih osoba	3.926	8.103	1.089	106	6	12

Izvor: DZS (2023)

Kako je vidljivo iz Tablice 2, najveći broj aktivnih pravnih osoba u sektoru zapošljava između 1 do 9 osoba, dok značajan udio (3.926) aktivnih pravnih osoba u promatranom sektoru nema zaposlenu niti jednu osobu. Ukupan broj zaposlenih u sektoru na dan 31.12.2022. iznosio je 79.349 osoba, što čini 8% od ukupnog broja zaposlenih na razini Republike Hrvatske.

Jedan od važnih aspekata uspješnosti malim i srednjih poduzeća, posebno u sektoru ugostiteljstva, ima zadovoljstvo djelatnika. Drugim riječima, ishod ugostiteljskog poduzeća uvelike ovisi o postignućima radnika. Za poduzeće je ključno razumjeti što pokreće zaposlenike i kako povećati njihovu učinkovitost i zadovoljstvo. Dobro sastavljen i koristan sustav nagrađivanja učinkovit je pristup izgradnji radne motivacije zaposlenika. Glavni cilj nagrađivanja je privući i zadržati zaposlenike, motivirajući ih da teže višim razinama učinka. Nagrada je naknada koju zaposlenik dobiva od organizacije u zamjenu za uslugu koju

zaposlenik nudi ili kao povrat za obavljeni rad. Nagrade su svi oblici financijskog povrata, materijalnih usluga i beneficija koje zaposlenik prima u sklopu radnog odnosa (Peters i sur., 2010).

Kako navode Načinović Braje i Bosnić (2017), upravljanje nagrađivanjem predstavlja važnu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, što vrijedi i kod malih i srednjih poduzeća. Kako dalje navode autori, nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima specifično je iz razloga što se često radi o manje formalnom, slabije kontroliranom i manje opsežnom sustavu gdje glavnu riječ najčešće ima najviši menadžment ili sam vlasnik. U konačnici, pravilno osmišljena politika nagrađivanja ima značajan utjecaj na sposobnost organizacije da privuče i zadrži kvalitetne i ključne zaposlenike koji su ključni za konkurentnost organizacije na tržištu, a također ima ključnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika.

2.2. Definiranje i važnost napojnica kao pogodnosti za zaposlenike u ugostiteljstvu

Razvoj ugostiteljstva do onoga što danas jest svakako se ne može odvojiti od uloge kupaca, jer sam razvoj prati i razvoj ponašanja kupaca. Iz poslovne perspektive, kako bi se održalo uspješno poslovanje u ugostiteljskoj industriji, postoje mnogi aspekti koje treba razmotriti kako bi se podržao razvoj samog ugostiteljskog objekta. Gost ne ocjenjuje restoran samo na temelju prezentirane hrane, već i na temelju drugih čimbenika, poput kvalitete, vrijednosti i usluge samog restorana. Nadalje, aranžmani usluge, zajedno s kvalitetom pružene usluge, postaju razmatranje za kupce pri davanju napojnica poslužiteljima u ugostiteljstvu (Azar, 2011). Davanje napojnica je običaj koji se može opisati na nekoliko različitih načina. Na primjer, napojnica se može definirati kao dar, kao način novčanog nagrađivanja ili „kažnjavanja“ pružatelja usluge ili kao obveza za primljene usluge.

Kao što je Shamir (1984, str. 62) objasnio, „cijena se može odrediti na temelju hotelske sobe, obroka ili udaljenosti prijeđene taksijem ili autobusom, ali ne i na osmijesima, prijateljskim gestama, gostoljubivim stavovima itd.” Napojnica je plaćanje kupca pružatelju usluga, ali se napojnice značajno razlikuju od drugih ekonomskih transakcija. Visina napojnice je diskrecijska. Razlikuje se među kupcima i među prilikama. Norma davanja napojnice postoji u nekim zemljama, a u drugim ne. Tamo gdje napojnice postoje, pojavljuju se u nekim uslužnim

zanimanjima (poput taksista), ali ne i u drugim (poput vozača autobusa). Restorani i barovi su industrije u kojima su napojnice daleko najistaknutije. Samo u američkoj prehrambenoj industriji, prema podacima iz 2020. godine, procjenjuje da godišnje napojnice dosežu ukupnu vrijednost od 47 milijardi dolara. Ove procjene jasno pokazuju da je prihod od napojnica u prehrambenoj industriji glavni izvor prihoda za brojne zaposlenike u SAD-u, što je također razlog da se velik dio literature o napojnicama fokusira na napojnice u restoranima (Azar, 2011).

Nema dogovora o tome kako je počela praksa davanja napojnica. Hemenway (1993) sugerira da davanje napojnica datira još iz rimskog doba, a vjerojatno je čak i starije. Segrave (1998) tvrdi da je davanje napojnica možda počelo u kasnom srednjem vijeku kada je gospodar vlastelinstva mogao dati malo više novca sluzi ili radniku, bilo iz zahvalnosti za dobro djelo ili iz samilosti. Brenner (2001) podrijetlo napojnica pripisuje Engleskoj iz 16. stoljeća, gdje su mjedene posude s natpisom „Za osiguranje brzine“ stavljane prvo u kavane, a kasnije u lokalne pubove. Ljudi su unaprijed davali napojnice kako bi dobili dobru uslugu stavljanjem novca u ove posude. Brenner (2001) nadalje sugerira da riječ „napojnica“ (eng. tip) dolazi od prva tri slova pojma „to insure promptitude“, ali postoje i drugačija tumačenja samog pojma. Hemenway (1993) na primjer, tvrdi da „napojnica“ može doći od stipendije, verzije latinskog „stips“. Čini se da je Europa uvela praksu davanja napojnica u Sjedinjene Američke Države, kada su Amerikanci s visokim primanjima koji su putovali Europom u 19. stoljeću počeli davati napojnice po povratku u Sjedinjene Američke Države, kako bi pokazali da su bili u inozemstvu i da su upoznati s europskim običajima (Schein, Jablonski i Wohlfahrt, 1984).

Do 1895. prosječna napojnica u europskim restoranima iznosila je 5% računa, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama uobičajena napojnica bila 10%. Segrave (1998) procjenjuje da je tijekom ranih 1910-ih pet milijuna američkih radnika, što je više od 10% radne snage, imalo zanimanja koja su primala napojnice. Veliki opseg davanja napojnica davao je nekim zaposlenicima koji su primali napojnice relativno visoke prihode, a poslodavci u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama ponekad su pokušavali uzeti te ekonomske rente od radnika ili uzimajući napojnice, ili naplaćujući zaposlenicima pravo na rad i zaradu napojnica (Azar, 2004). Do početka 20. stoljeća, iako je običaj davanja napojnice tek bio stigao u Sjedinjene Američke Države, već je bilo pokušaja da se ukine. Neki su davanje napojnica smatrali stvaranjem klase slugu, dijela društva u kojem davaoci napojnica gledaju s prezirom na pružatelje usluga.

Gunton (1896, prema: Azar, 2020) je davanje napojnica nazvao uvredljivo neameričkim, jer je bilo u suprotnosti s duhom američkog života rada za plaću, a ne „ulizivanja“ za usluge. Neke su države donijele zakone protiv davanja napojnica, počevši od Washingtona 1909. godine, no ti su zakoni ukinuti nakon nekoliko godina. Tijekom godina, postotak napojnica u Sjedinjenim Američkim Državama postupno je rastao. Norma napojnice od 10% u restoranima u kasnom 19. stoljeću ostala je nekoliko desetljeća, ali je na kraju porasla na 15%. U svom priručniku o bontonu, Post (1997, prema Azar, 2020) piše: „Nije bilo tako davno da se 15% računa, bez poreza, smatralo velikodušnom napojnicom u elegantnim restoranima. Sada se brojka kreće prema 20% za izvrsnu uslugu. U običnim obiteljskim restoranima 15% je još uvijek norma“. Kada se razmatra evolucija davanja napojnica, čini se da postoje dvije dominantne škole mišljenja: prva gdje se praksa napojnica može opisati kao praksa koju pokreću poslodavci, dok drugu vodi potrošač.

Iz perspektive poslodavaca, Segrave (1998) tvrdi da je praksa davanja napojnica priuštila više osobnog bogatstva onim društveno neodgovornim poslodavcima koji smanjuju troškove rada gdje kupci postaju suosjećajni prema poslužiteljima koji se bore s niskim plaćama. S druge strane, perspektiva vođena potrošačima govori o argumentu teorije razmjene gdje se davanje napojnica razvilo kao sustav pomoću kojeg su korisnici mogli slobodno pratiti usluge tvrtke i izravno nagraditi zaposlenike za kvalitetu stvarno pružene usluge. Ovu je perspektivu dodatno podržao Azar (2004) koji je sugerirao da čin davanja napojnica poslužiteljima nije bio samo nagrađivanje dobre usluge, već i promicanje bolje buduće usluge dajući zaposlenicima poticaj da daju sve od sebe kako bi zadovoljili potrebe korisnika.

Iako je teško sa sigurnošću reći kada i gdje je običaj nastao, davanje napojnica kao gospodarska aktivnost i motivi koji je pokreću frustrirali su zagovornike pravednih plaća i radnih prava, društvene znanstvenike, ekonomiste i novinare više od jednog stoljeća (Segrave, 1998). Pregledom postojeće literature ističe se niz ekonomskih i psiholoških motiva (Saunders i Lynn, 2010) kao što je nagrađivanje dobrog pružanja usluga dok se u isto vrijeme jamči pružanje kvalitetne usluge u budućnosti (Azar, 2005) te iz empatije prema uslužnim radnicima. Saunders i Lynn (2010) sugeriraju da napojnica služi kao poluga kontrole kvalitete gdje potrošači preuzimaju kontrolu nad determinantama dobre usluge. Loša usluga općenito proizvodi oskudne napojnice i rezultira malim ili nikakvim prihodom za poslužitelja, podupirući uvjerenje da je glavno opravdanje za davanje napojnica to što promiče bolju uslugu, dajući radnicima

poticaj da zadovolje potrebe gostiju. Mnogi ekonomski se slažu kako napojnica danas postoji jer je to najučinkovitiji način praćenja i nagrađivanja napora uslužnih radnika, budući da je tvrtkama teško pratiti i kontrolirati kvalitetu nematerijalnih i visoko prilagođenih usluga koje pružaju njihovi zaposlenici.

Napojnice su fenomen koji zorno ilustrira da je ekonomsko ponašanje često motivirano društvenim normama i psihološkim razlozima. Zapažanje da jednokratni kupci daju napojnicu sugerira da buduća usluga nije glavni razlog za davanje napojnice (Azar, 2020). Davanje napojnica važan je fenomen za proučavanje ne samo zato što pokazuje važnost društvenih normi i psiholoških motivacije u ekonomskom ponašanju, već i zato što veličina tj. vrijednost napojnica opravdava ozbiljno proučavanje ovog fenomena. Stotine milijuna ljudi diljem svijeta redovito dobrovoljno daju novac strancima.

Većina ekonomskih transakcija uključuje razmjenu dobara, usluga i novca između dvije ili više strana. Obično je svim stranama jasno što u transakciji imaju pravo dobiti, a što su dužni dati. Davanje napojnica, iako je još uvijek razmjena usluga za novac, manje je jasno u pogledu obveza uključenih strana. Ne postoji izričit ugovor između potrošača, radnika i poslodavca o davanju napojnice (Azar, 2011). Davanje napojnica ima nekoliko različitih oblika, od kojih svaki ima različite ekonomske karakteristike. Zajednička značajka svih oblika davanja napojnice je dobrovoljnost i diskrecijska priroda napojnice: potrošač je slobodan izabrati koliko će dati napojnice, ako uopće. Ova definicija isključuje naknade za usluge koje se ponekad dodaju na račun (na primjer u mnogim europskim zemljama), nametnute napojnice (američki restorani često nameću 15-18% napojnice za velike zabave) i uključene napojnice (za primjer, neki turistički paketi uključuju određeni iznos koji potrošač mora platiti za napojnice). Budući da plaćanje u tim slučajevima nije dobrovoljno, oni imaju malo toga zajedničkog s dobrovoljnim davanjem napojnica (Azar, 2007).

2.3. Važnost napojnica za kvalitetu usluge malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu

Daje li napojnica zapravo poticaje radnicima na način koji poboljšava kvalitetu usluge? Odgovor na ovo pitanje, središnje pitanje ovog rada, ovisi o osjetljivosti napojnica na kvalitetu usluge, a nekoliko je studija pokušalo empirijski procijeniti tu osjetljivost. Uobičajena

metodologija koja se koristi u tu svrhu je davanje upitnika kupcima pri izlasku iz restorana o njihovom iskustvu u objedovanju, koji uključuje pitanja o kvaliteti usluge i obično neke dodatne kontrolne varijable. Regresije u kojima je visina napojnice zavisna varijabla, a kvaliteta usluge (prema ocjeni kupca) jedna od nezavisnih varijabli, tada sugeriraju u kojoj su mjeri napojnice povezane s kvalitetom usluge (Azar, 2020). Kvaliteta usluge (eng. Service Quality) definira se na različite načine, a u teoriji postoje tri pristupa. U prvom pristupu kvaliteta usluge definirana je prema potrebama i zahtjevima korisnika. Na primjer, Wyckoff (2001) je definirao kvalitetu usluge kao stupanj željene izvrsnosti i kontrolu varijabilnosti u postizanju te izvrsnosti u ispunjavanju zahtjeva kupaca. U drugom pristupu kvaliteta je definirana prema vrijednosti ostvarenoj određenom uslugom. Garvin (1987) je spomenuo da je kvalitetan proizvod onaj koji pruža visok stupanj učinkovitosti po prihvatljivoj cijeni, budući da daje vrijednost. U trećem pristupu kvaliteta usluge definirana je prema očekivanjima i percepcijama kupaca. Stoga je kvaliteta usluge mjera koliko dobro isporučena razina usluge odgovara očekivanjima korisnika (Lewis i Booms, 1983). Stoga pružanje kvalitetne usluge znači dosljednu usklađenost s očekivanjima kupaca. U konačnici, kvaliteta usluge znači sposobnost pružatelja usluge da zadovolji korisnika na učinkovit način putem kojeg može poboljšati poslovanje.

Sve brojnija literatura o ponašanju u davanju napojnica sugerira da bi kvaliteta usluge mogla utjecati na ponašanje u davanju napojnice, budući da klijenti općenito brinu o razini dobre usluge prije nego što ostave napojnicu. Također, prema istraživanjima, davanje napojnice utječe na razinu kvalitete pružane usluge u budućnosti. Dakle, kvalitetu usluge moguće je učiniti dobrim pokazateljem koji inicira ostavljanje napojnica (Barkan i Israeli, 2004). Stoga Lynn (2002) i razni drugi istraživači navode da su napojnice pozitivno povezane s kvalitetom usluge. I taj odnos potvrđuju razne studije. Primjerice, Conlin i sur. (2003) proučavaju utjecaj kvalitete usluge na davanje napojnica te sugeriraju da davanje napojnica također ovisi o nizu drugih čimbenika, uključujući ponavljanje davanja napojnica, dob, veličinu grupe, učestalost nečijih posjeta restoranima i ostale interakcije.

Nakon uvida u teorijske odrednice primjene napojnica u malim i srednjim poduzećima u ugostiteljstvu, u nastavku rada slijedi uvid u zakonodavni okvir i učestalost napojnica.

3. ANALIZA ZAKONSKOG OKVIRA I UČESTALOSTI NAPOJNICA

U ovom poglavlju daje se uvid u zakonodavni okvir i učestalost davanja napojnica u svijetu, nakon čega slijedi uvid u stanje na razini Republike Hrvatske. Na kraju poglavlja analiziraju se dosadašnja saznanja o motivaciji klijenta za davanje napojnica uslužnom osoblju.

3.1. Zakonski okvir i učestalost napojnica u svijetu

Davanju napojnica u turizmu i ugostiteljstvu, a posebno u restoranima, posvećeno je mnogo pažnje u literaturi. Brojni autori su potvrdili ekonomsku vrijednost i važnost davanja napojnica kao dodatnog izvora prihoda i kao sredstva za povećanje kvalitete usluge, lojalnosti poslužitelja određenom restoranu ili zadovoljstva kupaca (Lynn, 2002). Literatura također govori o lošim stranama davanja napojnica u smislu smanjenih plaća (Shy, 2015), utaje poreza (Anderson i Bodvarsson, 2005) te kao izvora nejednakosti i uznemiravanja (Lynn, 2002). Davanje napojnica uobičajeno je u mnogim uslužnim profesijama, uključujući usluge prehrane, smještaja, kupnje i osobnih usluga te prijevoza. Međutim, postoje značajne razlike u običajima davanja napojnica između uslužnih zanimanja i zemalja. Razumijevanje takvih razlika važno je za vlade zainteresirane za učinke napojnica na socijalnu dobrobit i porezne prihode; za uslužne radnike koji traže poštene i ekonomski sigurne uvjete rada; kao i za putnike koji možda žele dati odgovarajuću napojnicu u različitim kulturnim kontekstima. Zanimanje za potonje također daje pokazatelj razumijevanja normi davanja napojnica. Na primjer, švedska web stranica Travel Forum pruža pregled očekivanih napojnica za usluge u 250 zemalja i regija, sugerirajući da je neuobičajeno davati napojnice u Belgiji ili Danskoj, a uobičajeno je davati do 20% napojnica u Kanadi ili SAD-u (Gössling i sur., 2021).

Još jedno moguće objašnjenje za rasprostranjenost napojnica (u usporedbi s alternativom fiksne naknade za uslugu, na primjer) proizlazi iz poreznih razloga. U SAD-u ljudi moraju prijaviti dohodak od napojnica za porezne svrhe, ali u praksi se velik dio tog dohotka ne prijavljuje. Prema Hemenwayu (1993), jedina vrsta prihoda s nižom stopom porezne usklađenosti je nezakoniti prihod. Mogućnost neprijavlivanja prihoda od napojnica u porezne svrhe daje poticaj konobarima, a time i vlasnicima restorana (koji se natječu za dobre konobare) da daju prednost napojnicama umjesto fiksne naknade za uslugu. Taj poticaj, međutim, nagrizava sve veća upotreba kreditnih kartica, jer Porezna uprava može pratiti napojnice plaćene kreditnim

karticama. Osim toga, porezne vlasti u nekim zemljama nastoje identificirati i procijeniti neprijavljeni prihod od napojnica, što utaju poreza čini težom i riskantnijom. Primjerice, Vrhovni sud SAD-a je potvrdio legitimnost korištenja procjena Porezne uprave kako bi se utvrdio neprijavljeni prihod od napojnica (Azar, 2011).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da postoje razlike među zemljama u običaju davanja napojnica. U nekim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država, uobičajeno je davati napojnice raznim uslužnim profesijama. Milijuni zaposlenika restorana, hotela, brodova za krstarenje, zaposlenika u vlakovima, vozača autobusa i taksija uvelike ovise o prihodima od napojnica (Lynn, 2009). Slične prakse postoje u Kanadi i Meksiku (Zahari i sur., 2011). U mnogim zemljama Južne Amerike kupci dodaju naknadu za uslugu od oko 10%, a mala napojnica povrh toga općenito je norma. U Argentini i Brazilu, ukupni iznos napojnice obično iznosi 13 do 15% računa. U Čileu, Peruu i Urugvaju prosjek je 10%. Norma Ekvadora je nešto niža, oko 7,5% (Loose, 2006).

Tamo gdje je davanje napojnica norma, ekonomske implikacije bit će značajne. Azar (2011) je procijenio, na temelju podataka Ureda za popis stanovništva SAD-a, da je godišnja prodaja hrane u restoranima, barovima i smještaju u SAD-u iznosila 247,9 milijardi USD, a ukupni doprinosi od napojnica 6,6 milijardi USD u 2010. godini. Podaci upućuju na to da za mnoge uslužne djelatnike napojnice čine znatan udio u prihodima. Procjena je da poslužitelji u američkim restoranima zarađuju 58–61% svoje zarade u napojnicama. Ova je situacija bitno drugačija u drugim dijelovima svijeta, gdje je davanje napojnica nepoznato, čak se na njega gleda negativno ili se obeshrabruje zbog stabilnosti prihoda, izbjegavanja nejednakosti i uznemiravanja, utaje poreza ili zato što se ta praksa miješa s kulturnim normama ili razmatranjima minimalne plaće (Azar, 2011). Razmatranja implikacija europskih i američkih normi napojnica na dobrobit su važna jer imaju implikacije na socijalnu sigurnost i druge ciljeve socijalne politike, kao što su minimalne plaće ili zdravstveno osiguranje. Razlike u strukturama socijalne skrbi nisu vidljive samo u usporedbi SAD-a i Europe, već i između europskih zemalja. Povijesno gledano, europske zemlje, uključujući Norvešku, Švedsku ili Njemačku, predstavljale su razvijenije države blagostanja, dok su manje imućne zemlje, poput Italije ili Španjolske, više ovisne o socijalnoj skrbi.

S druge strane, norme napojnica razlikuju se među azijskim zemljama. Na primjer, u Kini se ranije napojnica smatrala uvredom, a dolaskom turista sve veći broj uslužnih radnika davanje napojnica doživljava kao nagradu. Davanje napojnica u Hong Kongu je u suprotnosti od kontinentalne Kine. Napojnice su društveno prihvatljive i često su važan dio bontona. Dok se davanje napojnica u lokalnim restoranima ne očekuje, napojnice u zapadnjačkim ili luksuznim restoranima rado se prihvaćaju bez uvreda (Dewald, 2003). U Koreji davanje napojnica nije uobičajeno u lokalnim restoranima. No, cijeni se mala napojnica ostavljena u „zapadnjačkim“ objektima. U Tajlandu lokalno stanovništvo općenito ne daje napojnice jedni drugima, međutim, od turista se često očekuje da daju napojnicu u luksuznim hotelima i restoranima. U Japanu davanje napojnica nije dio kulture. Ne očekuje se i može izazvati zabunu. Japanci davanje napojnica vide kao uvredljivo (Horowitz, 2017). U Singapuru i Tajvanu davanje napojnica nije uobičajeno. Barovi i restorani obično dodaju naknadu za uslugu od 10%, iako se ona ne daje osoblju koje poslužuje, već se po zakonu smatra općim prihodom (Lin, 2013). U Saudijskoj Arabiji naknade za usluge nisu uključene u račun, stoga se u turističkim područjima očekuje davanje napojnice. S druge strane, u jordanskim restoranima, iako je naknada za uslugu uključena u račun, napojnica se i dalje očekuje (Horowitz, 2017).

U zemljama poput Danske, Novog Zelanda i Islanda uobičajeno je dati napojnicu samo kod nekoliko uslužnih zanimanja, uključujući ugostiteljstvo (Zahari i sur., 2011). Callan i Tyson (2000) proveli su studiju kako bi usporedili prakse davanja napojnica između engleskih i talijanskih kupaca. Otkrili su da je napojnica kao sredstvo pokazivanja statusa znatno važnija Talijanima nego Englezima. Talijani su, prema istraživanju, izdašniji u davanju napojnica uslužnom osoblju u ugostiteljstvu od Engleza. U srednjoeuropskim zemljama, poput Njemačke, Švicarske, Austrije i Nizozemske; kupci obično daju napojnicu između 5-10% računa iako to nije nužno, a zemlja poput Španjolske također ne zagovara davanje napojnica (Zahari i sur., 2011). Također, ni u australskim restoranima se ne očekuje napojnica, ali konobari cijene napojnicu od 10 do 15%. Razlog zašto davanje napojnica nije potrebno u Australiji je taj što svaki radnik u Australiji ima zakonsko pravo na pristojnu plaću (bez ikakve napojnice), 4 tjedna plaćenog dopusta, plaćeno bolovanje i osiguranu mirovinu. Također, satnica u ovoj djelatnosti je visoka i stoga se davanje napojnica ne smatra potrebnim dodatkom (Horowitz, 2017).

Za razliku od Australije, zbog nižih plaća i nadnica među zaposlenicima u uslužnom sektoru, uključujući hotele i restorane u afričkim zemljama, davanje napojnica je jedan od načina

nadopune njihovih prihoda (Zahari i sur., 2011). U Južnoj Africi uobičajeno je dati napojnicu za dobru uslugu. Prihvatljiv iznos je 10-15%. Većina uslužnih djelatnika ovisi o napojnicama kako bi nadoknadili niže plaće koje primaju (Horowitz, 2017). U Maroku davanje napojnica sastavni je dio ponude turističkih usluga. Postotak napojnice je između 10-15% za taksije, 10% za uslužno osoblje u hotelima i između 5-10% za osoblje u restoranima. U Etiopiji je davanje napojnica uobičajeno u hotelima, restoranima i barovima. Od gostiju se također očekuje davati napojnice čuvarima parkirališta (Hamilton, 2010). U drugim afričkim zemljama, poput Kenije, Nigerije, Etiopije, Tanzanije, Sudana, Ugande, Liberije i većine ostalih država zaposlenici primaju niske plaće i uvelike ovise o napojnicama kako bi nadopunili svoje prihode (Zahari i sur., 2011).

Prema novijem istraživanju Gössling i sur. (2020), na razini Europe postoje značajne razlike u normama davanja napojnica u pogledu učestalosti davanja napojnica, veličine napojnica u odnosu na veličinu računa i ukupnog doprinosa danih napojnica prihodima uslužnih radnika. Rezultati potvrđuju da su na razini restorana norme davanja napojnica u Njemačkoj ili Švedskoj izdašnije za uslužne radnike od onih u, primjerice, Francuskoj i Španjolskoj. Razlog tome su visoke minimalne plaće u Njemačkoj i Švedskoj, a napojnice za usluge dodatno značajno doprinose prihodu. Sa stajališta uslužnog radnika, najpoželjnija kultura davanja napojnica je u Njemačkoj, gdje su minimalne plaće visoke, davanje napojnica je norma i postotak napojnice visok i uglavnom se plaća u gotovini. Istraživanje provedeno u Poljskoj od strane Kowalczuk i Gębski (2021) ukazuje kako razlozi kao što su kvaliteta usluge, okus jela i uvjerenje da je ispravno davati napojnice imaju značajan utjecaj na učestalost davanja napojnica. Steves (2021) u svom savjetniku za putovanja Europom navodi kako napojnice u Europi nisu tako automatske niti tako velikodušne kao u SAD-u, a u mnogim se zemljama napojnice uopće ne očekuju. Napojnice u restoranima skromnije su u Europi nego u Americi. U restoranima normalna je napojnica od 5-10%, a na većini mjesta 10% je velika napojnica. Autor Smith (2023) interpretira rezultate ankete *YouGov/Eurotrack* provedene tijekom svibnja 2023. godine na građanima odabranih zemalja Europske unije i SAD-a. Prema istraživanju, napojnice u restoranima daje 78% građana Njemačke, potom slijede građani Velike Britanije i Španjolske gdje njih 59%, odnosno 47% daje napojnice u restoranima. Ljudi u Francuskoj (37%), Švedskoj (34%), Italiji (27%) i Danskoj (24%) mnogo su manje skloni ostaviti napojnicu kao nešto što se podrazumijeva. Amerikanci i Nijemci su na vrhu tablica s napojnicama, a nasuprot tome, Danci su najmanje skloni davanju napojnica.

Iako je davanje napojnica sveprisutno diljem svijeta, ono ostaje kontroverzno pitanje. Mnogi se ljudi ne žele odreći svoje diskrecije oko napojnice, dok bi drugi rado davanje napojnica zamijenili fiksnom i obaveznom naknadom za uslugu. Prva skupina želi zadržati kontrolu nad načinom nagrađivanja uslužnih radnika i često tvrdi da napojnice doista značajno poboljšavaju kvalitetu usluge. Drugoj skupini smeta izračunavanje napojnice i pamćenje koja je napojnica odgovarajuća u različitim situacijama. Osim toga, ponekad se napojnica mora dati na vješt i diskretan način, zbog čega se ljudi boje da ne daju odgovarajuću napojnicu. Protivljenje običaju davanja napojnica nije novost: u Sjedinjenim Državama početkom 20. stoljeća mnogi su se ljudi toliko snažno protivili davanju napojnica da je sedam država donijelo zakone protiv davanja napojnica između 1909. i 1918. Svi su ti zakoni, međutim, ukinuti 1926. (Segrave, 1998). Ipak, unatoč značajnoj opoziciji davanju napojnica, većina ljudi diljem svijeta daje napojnice.

Dok se mnogo pažnje pridavalo davanju napojnica u restoranima kao ekonomskom ponašanju, tj. kao običaju i društvenoj normi, manje se pažnje pridavalo njihovim implikacijama na društvenu dobrobit. Davanje napojnica je običaj u mnogim zemljama i ima veliku važnost za razine dohotka pojedinca, kao i za gospodarski učinak cijelog sektora. Lynn (2002) navodi kako će sklonost davanja napojnica biti veća u zemljama gdje su minimalne plaće niske, jer će kupci biti svjesni relativne važnosti napojnica kao izvora prihoda. Mnoge varijable su relevantne za davanje napojnica restoranu. To uključuje kvalitetu usluge, veličinu grupe ili karakteristike osoblja, za koje se pokazalo da utječu na veličinu napojnica (Lynn, 2006).

Međutim, napojnice također ovise o sistemskim varijablama, tj. politikama koje reguliraju (ili ne reguliraju) i utječu na napojnice za usluge. Na primjer, osnovni prihod koji zarađuje osoblje restorana određen je minimalnim plaćama koje utvrđuju vlade ili podružnice. Kao što navodi Azar (2020), poslodavci u SAD-u mogu platiti samo 2,13 USD po satu svom osoblju. Tvrdi se da će znanje kupaca o lošim radnim uvjetima dovesti do izdašnijih napojnica jer se nejednakost u prihodima smatra faktorom koji povećava napojnice. Na veličinu napojnica također utječu cijene hrane: tamo gdje je percipirani trošak prehrane vani smanjen jer naknade za uslugu nisu uključene u cijene jelovnika, to će vjerojatno povećati ukupni interes za posjet restoranu, a time i ukupni iznos potrošenog novca na usluge prehrane (Lynn, 2001).

Azar (2020) tvrdi da dodavanje naknada za usluge ima glavni učinak na ispunjavanje poreznih obveza, iako se neoporezovane napojnice za usluge mogu smatrati igrom s nulnim zbrojem u

kojoj porez gubi vlada, a dobivaju uslužni radnici. Neoporezovani dohodak može imati čak i pozitivne ekonomske učinke, barem ako se radi o dodatnom (i stoga nepouzdanom) dohotku koji se lakše troši kada je dostupan. Međutim, čini se da takvi učinci nisu empirijski istraženi, a Azar (2011) potvrđuje da je društvu općenito bolje kada se porezi uredno plaćaju.

3.2. Kultura ostavljanja napojnica u Hrvatskoj

Davanje napojnica u Hrvatskoj postaje sve češća pojava, posebice u otmjenim restoranima. U prošlosti je napojnica bila dobrodošla, ali nije očekivana. Danas je dodatnih 10% ili 15% norma u luksuznim objektima i u velikim gradovima (Tormé Olson i Bažulić Olson, 2010). Davanje napojnica je rijetkost i ne očekuje se u neformalnim restoranima i manjim gradovima, ali većina ljudi ostavlja napojnice konobaru. Treba napomenuti i kako u Hrvatskoj plaća konobara ne ovisi o napojnicama (Tormé Olson i Bažulić Olson, 2010). Plaće za mnoge hrvatske uslužne radnike niske su, a ipak davanje napojnica u Hrvatskoj nije uobičajeno i daleko je manje nego u drugim zapadnim zemljama. Poslovi za koje se u Hrvatskoj očekuje davanje napojnica slični su kao i u većini drugih zapadnih zemalja – konobari, barmeni, turistički vodiči, hotelsko osoblje, opće službe i spremačice. Osim toga, bonton je davati male napojnice taksistima, vratarima hotela, prodavačima na plaži i čuvarima parkirališta. Hrvatski izrazi za napojnicu su bakšiš, napojnica, manča i trinkgeld (Expatriate in Croatia, 2023).

Napojnice je u Hrvatskoj zasad moguće platiti samo gotovinom. Uvijek je pošteno zaokružiti svoj račun u restoranu, a primjerena je napojnica u prosjeku od 10%-20%. Naravno, ovo postaje proizvoljno, ako je klijent stvarno uživao u obroku i usluzi, može dati i veću napojnicu. U baru je nepisano pravilo da se račun zaokruži ili ubaci sitniš u posudicu za napojnice koja je obično smještena na šanku. Običaj je da se napojnice daju vozačima, nosačima, frizerima i kozmetičarima. U drugim sferama ugostiteljske industrije zaokruživanje računa za primjerice taksu se ne očekuje, ali se cijeni (Adventure, 2022). U nekim restoranima već je dodana naknada za uslugu i stoga nema potrebe davati dodatnu napojnicu, no u većini ugostiteljskih objekata to nije slučaj. Prema nekim vodičima za turiste (primjerice Travel Talk, 2022), standardno je ostaviti između 5% i 10%. Napojnica je diskrecijska, ali ako su hrana i usluga dobri, pristojna je gesta ostaviti napojnicu osoblju. Napojnica vodi putovanja i posadi broda također je po izboru.

Istraživanje Piri Rajh i Koledić (2021) ukazuje kako kod hrvatskih potrošača postoje različiti motivacijski čimbenici kod ostavljanja napojnica u restoranima koji ovise o percepciji i motivaciji potrošača. Motivacijski čimbenici su kvaliteta hrane i usluge, ljubaznost i profesionalnost poslužitelja, obilježja restorana, društvena norma ostavljanja napojnica, raspoloženje posjetitelja restorana. Glavor i Walker (2016) istražili su davanja napojnica iz perspektive poslužitelja u dubrovačkom Starom gradu. Rezultati su pokazali da kod poslužitelja značajno variraju razine usluge na temelju očekivanih napojnica.

Ovdje treba spomenuti i kako je u trenutku pisanja ovog rada u pripremi zakonodavni prijedlog o uvođenju napojnica u sustav fiskalizacije. U sklopu aktualne porezne reforme u dijelu poreza na dohodak, napojnice dobivaju novi porezni tretman kao alat za povećanje prihoda turističkih i ugostiteljskih radnika, a novi zakon na snagu bi trebao stupiti 1. siječnja 2024. godine. Napojnice će biti neoporezive do iznosa od 3.360 eura godišnje. Iznos napojnice iznad neoporezivog dijela oporezuje se kao konačan drugi dohodak po stopi od 20%. Provedba ovakvog poreznog tretmana obuhvaća prijavu napojnice fiskalizaciji, što vrijedi i za gotovinsko i kartično plaćanje. Mjesečni iznos prikupljene napojnice poslodavac iskazuje po OIB-u zaposlenika kroz JOPPD obrazac. Porez na dohodak obračunava se na iznos koji premaši neoporeziv iznos napojnice (Vlada RH, 2023).

3.3. Motivacija klijenata za davanja napojnica uslužnom osoblju

Standardno ekonomsko modeliranje pretpostavlja da se potrošači odriču novca samo kada zauzvrat dobiju dobra ili usluge, kako bi povećali korisnost uz ograničene resurse. Običaj davanja napojnica krši ovu pretpostavku, jer potrošači dobrovoljno plaćaju više nego što su zakonski obvezni. Postoje i drugi primjeri ponašanja koja krše ovu pretpostavku, na primjer davanje darova i donacija. Međutim, darovi se obično daju obitelji i prijateljima, a donacije su često popraćene imenovanjem određene zgrade ili ustanove po donatoru ili stavljanjem imena donatora na popis donatora. Napojnice se, međutim, daju strancima i ne rezultiraju javnim priznanjem (Barkan i Israeli, 2004).

Sve brojnija literatura o ponašanju u davanju napojnica sugerira da bi kvaliteta usluge mogla utjecati na ponašanje u davanju napojnice, budući da klijenti općenito brinu o razini dobre usluge prije nego što ostave napojnicu (Saunders i Lynn, 2010). Nadalje, prema Azaru (2004),

glavno opravdanje za davanje napojnica jest da promiče bolju uslugu, dajući radnicima poticaj da daju sve od sebe kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Maynard i Mupandawana (2009) također su izvijestili da karakteristike poslužitelja i percipirana kvaliteta usluge imaju utjecaj na odluku o davanju napojnice i stope davanja napojnice. Prethodne studije pokazale su da su se korisnici složili da postoji napojnica jer je to najučinkovitiji način praćenja i nagrađivanja truda uslužnih radnika ili kao poticaj za dobru pruženu uslugu.

Davanje napojnice može se opisati na različite načine: dar kupaca zaposlenicima, za nagrađivanje dobrih usluga ili za kažnjavanje zaposlenika zbog loših usluga, ili kao obveza davanja napojnice (Mkono, 2011). Osim toga, Lynn (2009) navodi da je davanje napojnica ponašanje vođeno društvenim normama. Osim toga, na ponašanje kupaca pri davanju napojnica utječu njihove strategije davanja napojnica. Kupci mogu davati napojnice na temelju fiksnog postotka, kao što je 15 ili 20% računa. Neki također mogu primijeniti strategiju fiksnog iznosa, što je ostavljanje napojnica u određenom iznosu novca. Druga strategija naziva se *tit-for-tat*, gdje korisnici ostavljaju napojnice prema kvaliteti primljene usluge. Ove su strategije povezane s izjavom Azara (2020), da je ponašanje davanja napojnica povezano sa strateškim ponašanjem kako bi se osigurala buduća usluga, što je motivirano društvenim i psihološkim aspektima.

Klara (2005) navodi da na veličinu napojnice koju daje korisnik ne utječe samo kvaliteta pružene usluge, već i društveno stanje, psihološko stanje i drugi čimbenici koji dolaze od korisnika, kao što su:

- Način plaćanja, gdje korisnik ima tendenciju davanja veće napojnice pri plaćanju kreditnom karticom umjesto plaćanja gotovinom,
- veličina grupe, gdje kupci koji dolaze kao velika grupa obično daju manje napojnice iako je veličina računa grupe bila prilično velika,
- vrsta konzumiranih pića, gdje je kupac koji konzumira alkoholna pića daje veću napojnicu,
- vrijeme, gdje je dokazano kako lijepo vrijeme stimulira kupce da daju veće napojnice,
- tko je kupac je i u kojoj prilici, gdje je muškarac koji dođe na večeru s prijateljicom sklon dati veću napojnicu kako bi pokazao svoju izvršnost, profesionalnost i velikodušnost,
- raspoloženje, gdje je dobro raspoložen gost sklon dati veću napojnicu.

Prema stranici tipping.org (2001) postoji sedam razloga zašto ljudi daju napojnice u ugostiteljskim objektima:

1. Plaćanje za primljenu uslugu, gdje napojnica funkcionira kao odgovor na uslugu koju pruža poslužitelj,
2. kupac osjeća da se s njim/njom postupa i da je lijepo uslužen, gdje napojnica funkcionira kao odgovor na brižan stav poslužitelja prema gostu,
3. poslužitelji primaju niske plaće,
4. posluživanje u ugostiteljstvu je težak i naporan posao, pun pritiska itd.,
5. svi daju napojnicu,
6. dostojanstvo,
7. napojnica čini da se mušterije lijepo osjećaju.

Prema studiji koju su proveli Artuđer i Çetinsöz (2013) kupci imaju tendenciju davanja napojnica u restoranu kada su zadovoljeni kriteriji kao što su: hrana je poslužena odgovarajuće temperature, naručena jela ispunjavaju očekivanja, servisna oprema je čista, zaposlenici se suzdržavaju od taktike tvrde prodaje, zaposlenici se ispričavaju za eventualne pogreške, zaposlenici uživaju u svom poslu, prijateljski su nastrojeni i sposobni su uspostaviti dobre odnose. Metoda koju poslužitelji koriste za pružanje usluga također će utjecati na odluku korisnika o davanju napojnice. Poslužitelji koji se predstavljaju i čuče pokraj stola kada primaju narudžbe i razgovaraju s kupcima također imaju veću vjerojatnost da će dobiti veće napojnice od kupaca. Dokazano je da kontakt očima i bliža interakcija stvaraju intimniju vezu pri uspostavljanju odnosa. Postoji i način da se uz račun kupca daju jedan ili dva bombona. Ova metoda se pokazala najučinkovitijom jer ima i najveći utjecaj na povećanje napojnice.

Prema Speer (1997), postoji nekoliko razloga zbog kojih ljudi daju napojnice. Godine 1996. provedena je nacionalna telefonska anketa o ponašanju u davanju napojnica, a Speer je upotrijebio rezultate kako bi sažeo stavove „prosječnog Amerikanca“. Prosječni Amerikanci smatraju da je kvaliteta usluge najvažniji faktor pri ostavljanju napojnice. Pomaganje onima u uslužnoj djelatnosti da zarade za život drugi je najveći razlog zašto Amerikanci ostavljaju napojnice. Manja skupina Amerikanaca tvrdi da napojnice daju jer smatraju da se to od njih očekuje. Na kraju, Amerikanci daju napojnicu jer smatraju da će sljedeći put kada budu večerali

u tom objektu dobiti bolju uslugu. Uz te razloge, Conlin, Lynn i O'Donoghue (2003), ustvrdili su da ljudi ostavljaju napojnice jednostavno zato što je to norma u SAD-u.

Različite oblike dobrovoljnog davanja napojnica Azar (2007) kategorizira u šest glavnih skupina. Svaka od kategorija proizlazi iz određenih motiva klijenata:

1. Nagradne napojnice: Napojnice koje se daju nakon što je usluga pružena kako bi se potaknula dobra usluga, na primjer davanje napojnica konobarima;
2. Napojnice koje se daju kao cijena usluge, npr. napojnice *skycaps*.
3. Napojnice koje se daju prije pružanja usluge kako bi se potaknula dobra usluga, na primjer davanje napojnice hotelskom vrataru unaprijed.
4. Napojnice koje se daju prije nego što se usluga pruži kao podmićivanje.
5. Blagdanske napojnice: ovo su napojnice koje se daju jednom godišnje radnicima koji opslužuju potrošače tijekom godine, kao što su novinari ili vratar zgrade.
6. Davanje napojnice koje nisu novčane, na primjer davanje čokolada medicinskim sestrama koje su se dobro brinule o pacijentu.

Nagrada napojnica je najčešći oblik napojnice i najznačajniji u smislu novčanih iznosa koji su uključeni. Kod ovog oblika davanja napojnice radnik pruža uslugu, a potom potrošač odlučuje koliko će mu dati napojnicu. Davanje napojnica konobarima, taksistima i brijačima, uz mnoge druge, spada u ovu skupinu. Ekonomsko opravdanje za nagrađivanje napojnica je da poboljšava kvalitetu usluge. To može učiniti sve dok su napojnice u pozitivnoj korelaciji s kvalitetom usluge. Izvori o bontonu davanja napojnica podržavaju takvu pozitivnu korelaciju, sugerirajući da napojnice treba smanjiti ili ih uopće ne davati kada je kvaliteta usluge niska.

Nakon uvida u zakonodavni okvir i prakse, u nastavku rada slijedi uvid u važnost napojnica za poslovanje malih i srednjih poduzeća.

4. VAŽNOST NAPOJNICA ZA POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Do sada je prikazano kakve su prakse i zakonodavni okvir davanja napojnica diljem svijeta i u Republici Hrvatskoj. U ovom poglavlju rada daje se uvid u teorijske odrednice i dosadašnja istraživanja važnosti napojnica za poslovanje malih i srednjih poduzeća. Poglavlje obuhvaća uvid u učinke napojnica na ponašanje zaposlenika, kao i uvid u mogućnosti primjene napojnica za poboljšanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Kako je ranije prikazano, diljem svijeta i u Republici Hrvatskoj većina ugostiteljskih subjekata nalazi se u kategoriji malih i srednjih poduzeća, što dodatno jača važnost analize davanja napojnica u ovoj kategoriji poduzeća.

4.1. Učinci napojnica na ponašanja zaposlenika malih i srednjih poduzeća

Istraživanje provedeno od strane Norris, Taylor i Taylor (2023), ukazuje kako posao poslužitelja i sposobnost zarađivanja napojnica uključuju mnogo više od osnovnih zadataka opisanih u oglasima za posao, a ponašanje zaposlenika ovisi o klasifikaciji gosta prema učestalosti dolaska, veličini grupe i slično. Sukladno tome kreirana su i očekivanja o visini napojnice. Kako navodi Azar (2011)., visoko nematerijalna priroda mnogih usluga otežava pružatelju usluga kontrolu kvalitete usluga koje pružaju njihovi zaposlenici, a davanje napojnica je način da ih se potakne da pruže visok standard kvalitete usluge. Prethodna istraživanja sugeriraju da procjene zaposlenika o napojnici koju primaju od kupaca imaju implikacije na njihovo kasnije ponašanje. Kao odgovor na izgled da će dobiti bolju ili lošu napojnicu ili ništa, zaposlenici mogu strateški prilagoditi svoje ponašanje tijekom susreta s gostima. Mogu se uključiti u ponašanja koja poboljšavaju uslugu s uvjerenjem da pružanje vrhunske usluge vodi do dobivanja izvrsne napojnice. Nasuprot tome, napojnica može djelovati kao poticaj za negativno ponašanje zaposlenika kao što je isporuka lošije usluge gostima za koje se smatra da daju manje ili ne daju napojnicu uopće (Kwortnik, Lynn i Ross, 2009). Brewster (2013) također naglašava da ponašanje zaposlenika postaje osjetljivo na varijacije u ponašanju gostiju u davanju napojnica, a jedna od mogućih posljedica percepcije zaposlenika je isporuka diskriminirajuće inferiorne usluge gostima koji se obično percipiraju kao relativno slabi davaoci napojnica.

Napojnica također ima neke motivacijske učinke. Zaposlenici izvlače zadovoljstvo iz dobrog obavljanja posla, a napojnica se smatra pokazateljem dobre izvedbe posla. Stoga napojnice mogu poboljšati moral zaposlenika i povećati njegov učinak (Kwortnik, Lynn i Ross, 2009). Tang (2019), navodi kako poslužitelji imaju visok stupanj kontrole nad kvalitetom usluge, stoga kako bi se povećao prihod od napojnica, poslužitelji nastoje isporučiti najvišu moguću razinu kvalitete usluge bez obzira na sve druge kontrolirane i nekontrolirane čimbenike.

Ponašanje zaposlenika tijekom susreta s gostom dodatno utječe na ponašanje gosta i davanje napojnica (Mkono, 2011). Percepcija primanja lošije usluge može navesti gosta restorana da odgovarajuće svom doživljaju smanji veličinu napojnice. Zapravo, gosti su svjesni činjenice da su zaposlenici osjetljivi na razlike u napojnicama. Nadalje, budući da su napojnice glavni izvor prihoda za milijune radnika i važan dio prihoda za mnoge druge, davanje napojnica jasno ima implikacije na ponašanje zaposlenika i njihov rad. Jedno od glavnih pitanja je kakva bi trebala biti politika prema minimalnim plaćama za zaposlenike s napojnicama.

4.2. Mogućnosti primjene napojnica za poboljšanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća

Postojanje napojnica otvara nekoliko pitanja koja su povezana sa strategijom upravljanja i poboljšanjem uspješnosti poslovanja (Azar, 2003). Prevalencija davanja napojnica je zbunjujuća iz ekonomske i poslovne perspektive, jer klijenti izravno kompenziraju zaposlenike i izlažu tvrtku znatnim rizicima. Prvo, davanje napojnica čini zaposlenike agentima kupca kao i tvrtke. To može stvoriti sukob uloga jer se zaposlenici bore da zadovolje konkurentske zahtjeve kupaca i menadžera (Eddleston, Kidder i Litzky, 2002) i može dovesti do tajnog dogovora između kupaca i zaposlenika protiv interesa tvrtke. Kao primjer ove mogućnosti, konobari mogu dopuniti piće bez dodatnih troškova za kupca u nastojanju da dobiju veću napojnicu. Drugo, kompenzacija putem napojnica motivira zaposlenike da pruže lošu uslugu klijentima za koje se smatraju da su loši davaoci napojnica, što može rezultirati tužbama i gubitkom posla od diskriminiranih kupaca (Lynn, 2002).

U SAD-u davanje napojnica izlaže tvrtke dodatnim rizicima. Točnije, povećava rizik tvrtke od novčanih kazni i kazni zbog nepoštivanja obveza podmirivanja poreza vezanih uz rad, jer zaposlenici često prijavljuju manje prihode uslijed neuključivanja napojnica u prihod (Lynn,

2009). Osim toga, davanje napojnica izlaže tvrtke potencijalnim tužbama za diskriminaciju pri zapošljavanju, jer zaposlenici crne rase ponekad dobivaju niže napojnice od zaposlenika bijele rase koji rade sličan posao (Azar, 2011). Ova diskriminacija u plaćanju predstavlja negativan učinak koji može biti nezakonit i tvrtke mogu biti zakonski odgovorne za rezultirajuću diskriminaciju u plaćanju, iako su kupci ti koji donose diskriminatorne odluke o plaćanju. Ovi poslovni rizici povezani s davanjem napojnica postavljaju pitanje zašto davanje napojnica postoji te koje bi moguće koristi davanje napojnica moglo pružiti tvrtkama. Jedan odgovor na ovo pitanje je da davanje napojnica motivira radnike da pruže bolju uslugu. Nematerijalna i prilagođena priroda određenih usluga znači da su klijenti usluga često u boljem položaju od tvrtki jer znaju što žele od usluge i koliko dobro uslužni radnik radi, tako da korisnici često mogu pratiti i nagradivati ponašanje zaposlenika učinkovitije nego što to mogu tvrtke (Lynn, 2009). Kao rezultat toga, uslužne tvrtke prepuštaju ove zadatke praćenja svojim klijentima putem institucije davanja napojnica. U skladu s ovom idejom, ranija istraživanja su otkrila da većina poslužitelja smatra barem umjereno jaku vezu između napojnica i usluge te da napojnice motiviraju poslužitelje da isporuče bolju uslugu (Kwortnik, Lynn i Ross, 2009).

Drugo objašnjenje za postojanje napojnica, a iz aspekta poboljšanja uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća, je da pomaže tvrtkama da privuku i zadrže bolje i motiviranije radnike (Azar, 2011). Voditelji usluga često nemaju odgovarajuće informacije o sposobnostima i motivaciji kandidata za posao, dok potencijalni zaposlenici često imaju dobru predodžbu o vlastitim sposobnostima i razini motivacije. Kao oblik kompenzacije koji ovisi o učinku, davanje napojnica iskorištava tu asimetriju informacija pružajući najboljim izvođačima poticaj da budu još bolji, a lošijima poticaj da se sami svojim kvalitetama izbore za napojnice. U skladu s ovim razmišljanjem, ranija studija je otkrila da su poslužitelji s pozitivnijim stavovima prema usluzi i više voljeli za rad, zarađivali veće napojnice i ostajali dulje u zanimanjima s napojnicama od poslužitelja s lošijim odnosom prema poslu (Lynn, 2002). Istraživanje koje je proveo Lynn (2002) pokazalo je da u restoranima s niskim opsegom prodaje postotak napojnica negativno korelira sa stopom prometa. Stoga je u restoranima s malim brojem gostiju napojnica značajan faktor koji pomaže zadržati zaposlenike.

Lynn i Wang (2013) daju uvid u nekoliko mogućnosti primjene napojnica za poboljšanje uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća. Prvo, u restoranima, cijene koje uključuju usluge potrošačima predstavljaju jedinstvenu cijenu za hranu i uslugu, dok im dobrovoljne

napojnice predstavljaju odvojene tj. zadržane cijene za hranu i uslugu. Naplaćujući odvojeno hranu i uslugu, restorani s dobrovoljnim davanjem napojnica mogu sniziti njihove cijene jelovnika u odnosu na restorane s cijenama koje uključuju uslugu. Ako potrošači procjenjuju skupoću restorana uspoređujući cijene jelovnika, tada će restorani s dobrovoljnim davanjem napojnica imati konkurentsku prednost u ovoj dimenziji. Nadalje, budući da su napojnice plaćanje za usluge, a iznose napojnica određuju sami potrošači, napojnice se mogu promatrati kao oblik dobrovoljnog određivanja cijena. Zbog ove dobrovoljne prirode davanja napojnica može se činiti poštenijim prema potrošačima nego što je to slučaj s obveznim naknadama za uslugu ili cijenama koje uključuju uslugu. Dobrovoljna priroda davanja napojnica potrošaču daje glas na način na koji to ne čine obvezne naknade za usluge i cijene koje uključuju uslugu, tako da bi davanje napojnica trebalo poboljšati percipiranu proceduralnu pravednost u odnosu na ova druga pravila. Zapravo, napojnica je posebno moćan oblik glasa jer potrošaču daje potpunu kontrolu; omogućujući mu da odredi vrijednost primljenih usluga i da u skladu s tim nagradi poslužitelja.

Azar (2003) također otvara nekoliko pitanja vezano uz ekonomske učinke napojnica na poslovanje poduzeća i strategije upravljanja. Jedno od prvih otvorenih pitanja je izbor kompenzacijskih shema za različite radnike. Ako poduzeće uoči da određeni radnici zahvaljujući napojnicama ostvaruju visoke prihode, mogli bi pokušati prihode od napojnica „izvući“ iz svojih ranika. Jedan od načina da se to učini je nametanje sporazuma o davanju napojnica u kojima ti radnici moraju dijeliti svoje napojnice s drugim radnicima koji ne dobivaju napojnice. Takav sporazum smanjuje plaće koje tvrtka mora platiti tim drugim radnicima koji nemaju direktnu mogućnost dobivanja napojnica. Druga metoda je da radnici koji dobivaju napojnice (npr. konobari) obavljaju poslove drugih. Također postoji opcija podjele napojnica među radnicima. Napojnice će u tom slučaju dijeliti više radnika u istim omjerima bez obzira na to koliko je pojedini radnik zaradio napojnicu. U primjeru restorana, udruživanje napojnica između konobara znači da oni dijele svoje napojnice bez obzira na to tko ih je zaradio. Prednost ovakvog aranžmana iz perspektive menadžmenta je u tome što potiče suradnju među konobarima. Takva suradnja može biti važna za reputaciju restorana. Ako je jedan konobar zauzet, drugi konobar mu pomaže bez obzira na podjelu stolova i gostiju. S druge strane, udruživanje napojnica smanjuje poticaj svakog konobara da pruži dobru uslugu. Ovi problemi su još izraženiji kada je više konobara u aranžmanu. Optimalna strategija restorana može biti neki posredni pristup: poticati udruživanje napojnica u malim timovima, od dva do tri konobara u svakom, gdje je svaki tim odgovoran za određeni dio restorana. Takav dogovor može

promicati suradnju i uzajamnu pomoć između konobara u istom timu, a da pritom ne izazove značajan problem na razini cijelog objekta.

Schwartz (1997) navodi još jednu implikaciju davanja napojnica: davanje napojnica može promijeniti profit poduzeća, kada se segmenti potrošača razlikuju u svojim funkcijama potražnje i njihovoj sklonosti davanju napojnica. Autor tvrdi da bi politika poduzeća prema davanju napojnica mogla omogućiti diskriminaciju cijena između različitih segmenata potrošača, čime bi se povećala dobit. Drugo je pitanje treba li tvrtka investirati u provjeru radnika i njihovu obuku ili pustiti da politika davanja napojnica profilira bolje radnike. Dobri radnici će pružiti dobru uslugu, zaraditi velike napojnice i zadržati svoje poslove; loši radnici zaradit će manje napojnice i odlučiti dati otkaz. Lynn (2001) na primjer, citira interni dokument koji je najavio provedbu programa praćenja i vrednovanja radnika u restoranu Guadalajara u Houstonu, koji kaže: „Ovaj program će se nadzirati vašim prosjekom napojnica. Prosjeci napojnica najučinkovitiji su način za mjerenje sposobnosti poslužitelja i napretka unutar restorana.“

Još jedno od ključnih pitanja kod primjene napojnica za poboljšanje poslovanja malih i srednjih poduzeća svakako je i politika raspodjele napojnica. Prema Lynn i Ni (2022), potrošači više vole da poslužitelji zadrže njihove pojedinačne napojnice, umjesto da dijele ili objedinjuju svoje napojnice s drugima. Wilson (2019) u svojoj studiji utvrđuje kako napojnice i način na koji se njima postupa utječu na odnose između različitih skupina uslužnih radnika. Stoga se pitanje raspodjele napojnica treba rješavati na razini poduzeća, a u svrhu poboljšanja cjelokupnog poslovanja.

Nakon uvida u važnost napojnica u poslovanju malih i srednjih uslužnih poduzeća iz aspekta poduzeća i uslužnih radnika, u nastavku rada slijedi prikaz rezultata provedenog empirijskog istraživanja.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE NAPOJNICA KAO ALATA ZA POBOLJŠANJE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI UGOSTITELJSTVA

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje primjene napojnica kao alata za poboljšanje poslovanja. Na početku poglavlja predstavljen je cilj istraživanja, potom slijedi uvid u metodologiju istraživanja i prikaz i analiza rezultata istraživanja.

5.1. Ciljevi istraživanja

Istraživanje je provedeno u svrhu prikupljanja stavova ispitanika (zaposlenika u ugostiteljskim djelatnostima) o tome u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju ulažu u posao, te u kojoj mjeri napojnice utječu za zadovoljstvo i zadržavanje na postojećem radnom mjestu. Također, istraženo je kakav sustav raspodjele napojnica (među zaposlenicima) preferiraju zaposlenici. Ciljevi istraživanja su:

1. Ispitati u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju zaposlenici u ugostiteljskom sektoru malih i srednjih poduzeća ulažu u posao.
2. Ispitati prakse i stavove zaposlenika o sustavu raspodjele napojnica.
3. Ispitati stavove i mišljenja zaposlenika o pravednosti i kontroli sustava davanja napojnica

Rezultatom istraživanja želi se dobiti jasnija slika o ulozi napojnica u poslovanju malih i srednjih poduzeća, i izraditi preporuke za menadžere malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu.

5.2. Uzorak i metodologija istraživanja

Uzorak ispitanika čini 80 osoba, zaposlenih u ugostiteljskoj djelatnosti, s naglaskom na radno mjesto konobara, odnosno osoba koje poslužuju goste. Anketni upitnik proveden je anonimno, pisanim putem upotrebom Google obrasca u periodu od travnja do lipnja 2023. godine. Kod distribucije upitnika korištena je metoda „snježne grude“. Anketni upitnik podijeljen je na dvije kategorije pitanja. Prva kategorija pitanja odnosi se na demografske karakteristike ispitanika,

dok se druga kategorija pitanja odnosi na ispitivanje stavova zaposlenika o tome u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju ulažu u posao, te u kojoj mjeri napojnice utječu za zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Također, istraženo je kakav sustav raspodjele napojnica (među zaposlenicima) preferiraju zaposlenici malih i srednjih poduzeća. Pitanja su podijeljena na ona zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima i na pitanja s ponuđenim odgovorima prema skali Likertovog tipa od 1 do 5 gdje ispitanici iskazuju stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama.

Nakon što je prikupljeno 80 odgovora uslijedila je obrada podataka upotrebom IBM SPSS Statistics programa. Kod analize podataka korištena je opisna statistika, a za nominalne i ordinalne varijable izračunani su deskriptivni pokazatelji izraženi u frekvencijama (f) i postocima (%). Također, korišteni su prigodni statistički testovi za utvrđivanje povezanosti određenih varijabli. Rezultati su prikazani tablično.

5.3. Rezultati istraživanja

Anketi je pristupilo 80 ispitanika, djelatnika u malim i srednjim poduzećima u ugostiteljstvu. Demografske karakteristike ispitanika prikazane su Tablicom u nastavku.

Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika

N=80		Frekvencija (n)	Udio (%)
Dob	18-25	14	17,5
	26-40	50	62,5
	41-60	13	16,3
	61 i više	3	3,8
Spol	Muškarci	46	57,5
	Žene	34	42,5
Stupanj obrazovanja	SSS	52	65,0
	VŠS/prvostupnik	18	22,5
	VSS/magistar ili više	10	12,5
Godine radnog iskustva u ugostiteljstvu	Manje od 1 godine	10	12,5
	1 do 3 godine	15	18,8
	3 do 5 godina	14	17,5
	5 do 15 godina	24	30,0
	Više od 15 godina	17	21,3
Godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu u ugostiteljstvu	Manje od 1 godine	22	27,5
	1 do 3 godine	25	31,3
	3 do 5 godina	13	16,3
	5 do 15 godina	12	15,0
	Više od 15 godina	8	10,0
Radno mjesto	Bez odgovora	4	5,0
	Konobar	62	77,5
	Animator	1	1,3
	Direktor	6	7,4
	Kuhar	1	1,3
	Radnik na recepciji	2	2,5
	Voditelj	4	5,0
Iznos osobnih mjesečnih neto primanja	Do 500 eura	1	1,3
	500 do 800 eura	18	22,5
	801 do 1.000 eura	27	33,8
	1.001 do 1.500 eura	20	25,0
	Više os 1.500 eura	9	11,9
	Ne žele odgovoriti	5	5,5
Broj zaposlenih u poduzeću ispitanika	10 i manje	45	56,3
	11 do 50	15	18,8
	51 do 250	6	7,5
	Više od 250	3	3,8
	Nema odgovora	11	13,8
Sektor	Turizam i hotelijerstvo	10	12,5
	Ugostiteljstvo	58	72,5
	Nema odgovora	12	15,0

Izvor: samostalna izrada autorice

Kako je vidljivo u Tablici, s obzirom na dob prevladavaju ispitanici između 26 i 40 godina starosti (62,5%), a s obzirom na spol prevladavaju muškarci (57,5%). S obzirom na stupanj obrazovanja, 65% ispitanika su osobe sa srednjom stručnom spremom, a s obzirom na ukupno radno iskustvo prevladavaju osobe s 5 do 15 godina radnog iskustva (30%). S obzirom na radno iskustvo na trenutnom radnom mjestu, prevladavaju osobe s radnim iskustvom od 1 do 3 godine (31,3%). Anketi su pristupili uglavnom konobari, njih 77,5% od ukupnog broja ispitanika. Što se tiče iznosa osobnog mjesečnog neto prihoda, 33,8% ispitanika navodi da su im prihodi između 801 do 1.000 eura. Prema broju zaposlenih, prevladavaju poduzeća s manje od 10 zaposlenih (56,3%), a s obzirom na sektor prevladava ugostiteljstvo s 72,5% od ukupnog broja ispitanika.

U sljedećoj kategoriji pitanja ispitanici su dali odgovore o vlastitom iskustvu primanja napojnica. Ispitanici su dali odgovore na pitanje o prosječnom mjesečnom iznosu napojnice koju dobivaju. Odgovori su prikazani tablicom u nastavku.

Tablica 4. Prosječni mjesečni iznosi napojnica ispitanika

	N	%
50-100 eura	23	28,7
101-200 eura	16	20,0
201-400 eura	21	26,3
401-700 eura	9	11,3
Više od 700 eura	2	2,5
Ne dobivam napojnice	8	10,0
Nema odgovora	1	1,3
Total	80	100,0
	F	%

Izvor: samostalna izrada autorice

Od ukupnog broja ispitanika, njih 28,7% dobiva napojnice u iznosu od 50 do 100 eura mjesečno, a 26,3% u iznosu od 201 do 400 eura mjesečno. Napojnice u mjesečnom iznosu od 101 do 200 eura dobiva 20% ispitanika, a između 401 i 700 eura 11,3% ispitanika. Više od 700 eura napojnica mjesečno dobiva tek 2,5% ispitanika. Kako ne dobiva napojnice uopće navodi 10% ispitanika.

Ispitanici su također odgovorili na pitanje u kojoj mjeri napojnice sudjeluju u njihovim ukupnim mjesečnim prihodima.

Tablica 5. Udio napojnica u ukupnim mjesečnim prihodima ispitanika

	N	%
Nema odgovora	1	1,3
Ne sudjeluju, nemam mogućnost dobivanja napojnica	8	10,0
Više od 25% mojih primanja dolazi od napojnica	10	12,5
11-25% mojih primanja dolazi od napojnica	30	37,5
<u>Do 10% mojih primanja dolazi od napojnica</u>	<u>31</u>	<u>38,8</u>
Total	80	100,0

Izvor: samostalna izrada autorice

Kako napojnice čine do 10% njihovih ukupnih mjesečnih prihoda navodi 38,8% ispitanika, a 37,5% navodi kako napojnice čine od 11 do 25% njihovih ukupnih mjesečnih prihoda. Kako od napojnica dolazi više od 25% njihovih prihoda navodi 12,5% ispitanika. Kako ne dobiva napojnice potvrđuje 10% ispitanika, što odgovara odgovorima na prethodno postavljeno pitanje.

U sljedećoj kategoriji pitanja ispitanici su dali odgovore o tehnikama koje koriste za dobivanje napojnica. Ispitanici su odgovore označili na skali od 1 do 5 gdje 1 označava uopće se ne slažem, a 5 označava u potpunosti se slažem.

Tablica 6. Korištene tehnike za dobivanje napojnice

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<u>Smijem se dok radim</u>	<u>80</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<u>4.05</u>	<u>1.090</u>
Ponavljam narudžbu/upit nakon gosta	75	1	5	2.79	1.339
Predstavljam se svojim imenom	76	1	5	2.16	1.376
Koristim šale dok radim	77	1	5	3.83	1.005
Savjetujem goste	78	1	5	3.79	1.166
Gostima se obraćam imenom (ako je to moguće)	76	1	5	3.16	1.461
N	74				

Izvor: samostalna izrada autorice

Prema rezultatima, najveća prosječna ocjena dodijeljena je tvrdnji kako se smiju dok rade, što koriste kao tehniku za dobivanje napojnice (srednja vrijednost=4.05). Također, u prosjeku se slažu s tvrdnjama kako koriste šale dok rade (srednja vrijednost=3.83) i savjetuju goste (srednja vrijednost=3.79). S tvrdnjama kako se gostima obraćaju imenom kada je to moguće i kako ponavljaju narudžbu nakon gosta ispitanici se u prosjeku niti slažu niti ne slažu, a najmanju razinu slaganja ispitanici pokazuju kod predstavljanja imenom. No, ovdje treba spomenuti kako je prema vrijednostima standardnih devijacija vidljiva značajna raspršenost kod svih odgovora.

Nakon ovog pitanja ispitanici su odgovorili na pitanje o učestalosti dobivanja napojnice. Distribucija odgovora prikazana je na skali od 1 do 5 gdje 1 označava nikad, a 5 označava uvijek.

Tablica 7. Učestalost dobivanja napojnica

	N	%
Nikad	4	5,0
Ponekad	7	8,8
Često	25	31,3
Gotovo uvijek	21	26,3
Uvijek	23	28,7
Total	80	100,0

Izvor: samostalna izrada autorice

U prosjeku, ispitanici napojnice dobivaju gotovo uvijek, a distribucija odgovora ukazuje kako najveći udio ispitanika (31,3%) napojnice dobiva često. Kako napojnice dobiva ponekad ili ih ne dobiva uopće navodi 13,8% ispitanika.

Kako bi se ustanovilo koje tehnike u najvećoj mjeri utječu na dobivanje napojnica provedena je dodatna usporedna analiza.

Tablica 8. Usporedna analiza učestalosti dobivanja napojnica i korištenja tehnika za dobivanje napojnica

Napojnice od klijenata dobivam:		Report					Gostima se obraćam imenom (ako je to moguće)
		Smijem se dok radim	Ponavljam narudžbu/u pit nakon gosta	Predstavljam se svojim imenom	Koristim šale dok radim	Savjetujem goste	
Nikad	Mean	3.75	2.00	2.50	4.25	3.25	3.00
	N	4	4	4	4	4	4
ponekad	Mean	3.14	2.33	2.17	3.33	2.67	2.50
	N	7	6	6	6	6	6
često	Mean	3.80	2.04	1.80	3.38	3.60	3.46
	N	25	23	25	24	25	24
Gotovo uvijek	Mean	4.33	3.05	2.25	4.15	4.10	2.80
	N	21	20	20	20	20	20
uvijek	Mean	4.39	3.59	2.43	4.09	4.13	3.36
	N	23	22	21	23	23	22
Total	Mean	4.05	2.79	2.16	3.83	3.79	3.16
	N	80	75	76	77	78	76

Izvor: samostalna izrada autorice

Prema rezultatima, osobe koje češće dobivaju napojnice ujedno imaju više prosječne ocjene kod korištenih tehnika za dobivanje napojnica, tj. češće koriste te tehnike.

Također, provedena je dodatna usporedna analiza korištenja tehnika za dobivanje napojnica i iznosa napojnica.

Tablica 9. Usporedna analiza iznosa napojnica i korištenja tehnika za dobivanje napojnica

Prosječni iznos napojnica koje dobivate mjesečno		Smijem se dok radim	Ponavljam narudžbu/upit nakon gosta	Predstavljam se svojim imenom	Koristim šale dok radim	Savjetujem goste	Gostima se obraćam imenom (ako je to moguće)
101-200 eura	Mean	4.19	2.53	2.20	3.81	4.00	3.67
	N	16	15	15	16	16	15
	SD	1.223	1.356	1.656	.981	1.211	1.447
201-400 eura	Mean	3.95	3.10	2.05	3.81	3.81	2.71
	N	21	21	20	21	21	21
	SD	1.244	1.338	1.317	1.123	1.209	1.419
401-700 eura	Mean	4.56	3.38	2.25	4.00	4.13	3.00
	N	9	8	8	8	8	8
	SD	.726	1.598	1.581	.926	.835	1.309
50-100 eura	Mean	4.09	2.57	2.00	3.73	3.55	3.19
	N	23	21	22	22	22	21
	SD	.848	1.207	1.069	1.077	1.262	1.601
Ne dobivam napojnice	Mean	3.88	2.71	3.13	4.00	3.63	3.63
	N	8	7	8	7	8	8
	SD	.991	1.254	1.553	.816	1.188	1.302
Više od 700 eura	Mean	3.50	2.50	1.00	4.50	4.50	2.50
	N	2	2	2	2	2	2
	SD	.707	2.121	.000	.707	.707	2.121
Total	Mean	4.05	2.79	2.16	3.83	3.79	3.16
	N	80	75	76	77	78	76
	SD	1.090	1.339	1.376	1.005	1.166	1.461

Izvor: samostalna izrada autorice

Prema rezultatima, osobe koje dobivaju najviše iznose napojnica ujedno imaju više prosječne ocjene kod korištenja šale kao tehnike za dobivanje napojnice.

U sljedećoj kategoriji pitanja ispitani su stavovi zaposlenika o tome u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju ulažu u posao, te u kojoj mjeri napojnice utječu na zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Također, istražiti će se kakav sustav raspodjele napojnica (među zaposlenicima) preferiraju zaposlenici malih i srednjih poduzeća. Ispitanici su odgovore označili na skali od 1 do 5 gdje 1 označava uopće se ne slažem, a 5 označava u potpunosti se slažem.

Tablica 10. Stavovi zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla

	N	Min	Max	Mean	SD
Napojnica mi daje poticaj i motivaciju da ulažem dodatni trud u posao koji radim	79	1	5	4.28	.933
Mogućnost dobivanja napojnica važna mi je za zadržavanje na nekom poslu	79	1	5	4.04	1.068
Da mogu birati, odabrao/la bi posao s nižom plaćom i s mogućnosti dobivanja napojnica umjesto posla s višom plaćom bez mogućnosti dobivanja napojnica	78	1	5	3.17	1.343
Glavni čimbenik za dobivanje napojnice je kvaliteta usluge	77	1	5	4.29	.871
Mogućnost dobivanja napojnica relevantna je praksa u ugostiteljstvu i dobar način za nagrađivanje dobre usluge	77	2	5	4.29	.901
Napojnice su poticajni pokazatelj dobre kvalitete usluge	78	2	5	4.31	.811
Posao ću odraditi najbolje što znam i mogu, bez obzira na napojnice	78	2	5	4.17	.918
Valid N (listwise)	76				

Izvor: samostalna izrada autorice

Najveća prosječna razina slaganja vidljiva je kod tvrdnje kako su napojnice poticajni pokazatelj dobre kvalitete usluge (srednja vrijednost=4.31). Najmanje prosječno slaganje ispitanika vidljivo je kod tvrdnje „da mogu birati, odabrao/la bi posao s nižom plaćom i s mogućnosti dobivanja napojnica umjesto posla s višom plaćom bez mogućnosti dobivanja napojnica“ (srednja vrijednost=3.17). Iz navedenog je vidljivo kako je napojnica važna za motivaciju i razinu uloženog truda u posao, no ispitanici su ipak skloniji odabiru posla sa sigurnim primanjima i bez mogućnosti dobivanja napojnica.

Kako bi se utvrdila povezanost stavova zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla i dobivanja napojnica, provedena je korelacijska analiza. Korišten je Spearmanov koeficijent korelacije.

Tablica 11. Povezanost stavova zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla i učestalosti dobivanja napojnica

		Correlations						
		Napojnica mi daje poticaj i motivaciju da ulažem dodatni trud u posao koji radim	Mogućnost dobivanja napojnica važna mi je za zadržavanje na nekom poslu	Da mogu birati, odabrao/la bi posao s nižom plaćom i s mogućnosti dobivanja napojnica umjesto posla s višom plaćom bez mogućnosti dobivanja napojnica	Glavni čimbenik za dobivanje napojnice je kvaliteta usluge	Mogućnost dobivanja napojnica relevantna je praksa u ugostiteljstvu i dobar način za nagrađivanje dobre usluge	Napojnice su poticajni pokazatelj dobre kvalitete usluge	Posao ću odraditi najbolje što znam i mogu, bez obzira na napojnice
Učestalost dobivanja napojnica od klijenata	Correlation Coefficient	.255*	.211	.099	.190	.335**	.300**	.240*
	Sig.	.024	.062	.388	.099	.003	.008	.034
	N	79	79	78	77	77	78	78

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: samostalna izrada autorice

Koeficijenti korelacije između učestalosti dobivanja napojnica i stavova zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla ukazuju na statističku značajnost korelacija na razini od 1% kod povezanosti stava o mogućnosti dobivanja napojnica kao relevantne prakse u ugostiteljstvu i dobrog načina za nagrađivanje dobre usluge, te stava o napojnicama kao poticajnom pokazatelju dobre kvalitete usluge s učestalosti dobivanja napojnica od klijenata. Na razini od 5% postoji statistički značajna povezanost kod stava kako napojnice daju poticaj i motivaciju za ulaganje dodatnog truda i stava kako će posao odraditi najbolje što mogu bez obzira na napojnice s učestalosti dobivanja napojnica od klijenata.

Tablica 12. Praksa raspodjele napojnica (među zaposlenicima)

	N	Min	Max	Mean	SD
Praksa je dijeliti napojnice s kolegama	80	1	5	3.15	1.662
Praksa je dijeliti napojnice s poslodavcem	78	1	4	1.23	.601
U organizaciji u kojoj radim zaposlenici se sami dogovaraju oko raspodjele napojnica	80	1	5	3.63	1.435
Dijelim napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema vlastitim željama	79	1	5	2.48	1.509
Dijelim napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema pravilu objekta u kojem radim	79	1	5	2.24	1.425
Valid N (listwise)	78				

Izvor: samostalna izrada autorice

Što se tiče prakse dijeljenja napojnica, najbolje je ocijenjena tvrdnja kako se u organizaciji u kojoj rade zaposlenici sami dogovaraju oko raspodjele napojnica (srednja vrijednost=3.63). Ispitanici se s tvrdnjom kako je praksa dijeliti napojnice s kolegama niti slažu niti ne slažu, a kako je praksa dijeliti napojnice s poslodavcem ispitanici se u prosjeku uopće ne slažu. Nadalje, ispitanici se u prosjeku ne slažu s tvrdnjama kako dijele napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema vlastitim željama i kako dijele napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema pravilu objekta u kojem rade.

Tablica 13. Stavovi zaposlenika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica

	N	Min	Max	Mean	SD
Pošteno je dijeliti napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge (tj. u direktnom kontaktu s gostima/klijentima)	78	1	5	2.69	1.399
Napojnicu smatram nagradom za moj osobni rad i pružanje usluge i stoga se ne treba dijeliti s ostalim zaposlenicima	77	1	5	3.26	1.508
Napojnicu smatram nagradom za rad cijelog tima	79	1	5	3.34	1.493
Ako bi morao dijeliti svoju napojnicu s kolegama razmislio bi o promjeni radnog mjesta/poduzeća	78	1	5	2.33	1.402
Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću razuman	77	1	5	3.96	1.152
Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću za mene pošten	78	1	5	3.91	1.240
Valid N (listwise)	74				

Izvor: samostalna izrada autorice

Što se tiče stavova ispitanika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica, najbolje je ocijenjena tvrdnja kako je postojeći sustav davanja napojnica u njihovom poduzeću razuman. Također, uglavnom se slažu s tvrdnjom kako je postojeći sustav davanja napojnica u njihovom poduzeću za njih osobno pošten. Najslabije je ocijenjena tvrdnja da „ako bi morao dijeliti svoju napojnicu s kolegama razmislio bi o promjeni radnog mjesta/poduzeća“ (srednja vrijednost=2.33). Ovdje su istraženi i stavovi ispitanika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica u odnosu na godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu.

Tablica 14. Stavovi ispitanika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica u odnosu na godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu

Godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu u ugostiteljstvu		Pošteno je dijeliti napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge (tj. u direktnom kontaktu s gostima/klijentima)	Napojnicu smatram nagradom za moj osobni rad i pružanje usluge i stoga se ne treba dijeliti s ostalim zaposlenicima	Napojnicu smatram nagradom za rad cijelog tima	Ako bi morao dijeliti svoju napojnicu s kolegama razmislio bi o promjeni radnog mjesta/poduzeća	Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću razuman	Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću mene pošten
1 do 3 godine	Mean	2.54	3.36	3.24	3.04	4.25	4.04
	SD	1.474	1.497	1.480	1.620	.847	1.207
	N	24	25	25	25	24	25
3 do 5 godina	Mean	2.25	3.33	3.33	1.92	4.17	3.92
	SD	1.357	1.557	1.670	1.240	1.193	1.320
	N	12	12	12	12	12	13
5 do 15 godina	Mean	3.00	3.00	4.08	1.82	4.18	4.18
	SD	1.348	1.612	1.084	.874	1.079	1.168
	N	12	11	12	11	11	11
Manje od 1	Mean	3.05	3.00	3.27	2.05	3.41	3.55
	SD	1.430	1.378	1.609	1.362	1.368	1.335
	N	22	21	22	22	22	22
Više od 15 godina	Mean	2.38	3.88	2.75	2.25	4.00	4.14
	SD	1.188	1.808	1.389	.886	1.069	1.069
	N	8	8	8	8	8	7
Total	Mean	2.69	3.26	3.34	2.33	3.96	3.91
	SD	1.399	1.508	1.493	1.402	1.152	1.240
	N	78	77	79	78	77	78

Izvor: samostalna izrada autorice

Iz tablice je vidljivo kako zaposlenici s manje od jedne godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu općenito bolje ocjenjuju tvrdnje kako je postojeći sustav davanja napojnica u njihovom poduzeću razuman i pošten. Zaposlenici s više godina radnog iskustva kod postojećeg

poslodavca u prosjeku su skloniji mišljenju kako je sustav raspodjele napojnica u njihovom poduzeću pravdan i razuman.

Tablica 15. Mišljenja zaposlenika o proceduralnoj pravednosti sustava davanja napojnica

	N	Min	Max	Mean	SD
Napojnice će odražavati trud uložen u posao	70	1	5	3.76	1.185
Napojnica će biti prikladna nakon završetka posla	68	2	5	3.87	.960
Napojnica će odražavati doprinos poslu	68	1	5	3.57	1.308
Napojnica će, s obzirom na učinak, biti opravdana	68	1	5	3.74	1.087
Valid N (listwise)	66				

Izvor: samostalna izrada autorice

Sa svim navedenim tvrdnjama vezanim za mišljenja zaposlenika o proceduralnoj pravednosti sustava davanja napojnica ispitanici se u prosjeku uglavnom slažu. Najvišu prosječnu ocjena ima tvrdnja kako će napojnice nakon završetka posla biti prikladne.

Tablica 16. Stavovi zaposlenika o mogućnosti kontrole pružane usluge u sklopu sustava davanja napojnica

	N	Min	Max	Mean	SD
Postojeći sustav davanja napojnica omogućava odlučivanje o kvaliteti pružane usluge	79	1	5	3.16	1.295
Postojeći sustav davanja napojnica omogućava kontrolu usluge koju gost dobiva	79	1	5	3.08	1.279
Postojeći sustav davanja napojnica omogućava promjenu usluge kako bi ona odgovarala potrebama zaposlenika	79	1	5	3.22	1.237
Valid N (listwise)	77				

Izvor: samostalna izrada autorice

Mišljenja oko mogućnosti kontrole pružane usluge u sklopu sustava davanja napojnica podijeljena su, a ispitanici se u prosjeku s navedenim tvrdnjama niti slažu niti ne slažu. Kako je prikazano rezultatima, najveći udio ispitanika dobiva napojnice u iznosima od 50 do 200 eura mjesečno. Kada se ta brojka uspoređi s prosječnim mjesečnim prihodima, gotovo 40% ispitanika navodi kako prima napojnice u iznosu do 10% svojih mjesečnih prihoda. Ispitanici se slažu s tvrdnjama kako pomoću raznih tehnika mogu utjecati na dobivanje napojnica, što se slaže s ranijim istraživanjima. Nadalje, ispitanici napojnice smatraju važnim elementom za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla, što se također slaže s ranijim istraživanjima kako većina poslužitelja smatra barem umjereno jaku vezu između napojnica i usluge te da napojnice motiviraju poslužitelje da isporuče bolju uslugu. No, kada se usporede rezultati o učestalosti dobivanja napojnica sa stavovima zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla vidljiva je tek slabija pozitivna korelacija, što implicira kako, bez obzira na učestalost dobivanja napojnice, ispitanici isti smatraju važnim elementom za motivaciju i razinu uloženog truda.

Nadalje, prema rezultatima, u Hrvatskoj nije učestala praksa podjele napojnice s poslodavcem, a prema ranijim istraživanjima vidljivo je kako je ta praksa uglavnom vidljiva u SAD-u gdje je politika i zakonodavni okvir davanja napojnica drugačije uređen u odnosu na europske zemlje. U hrvatskim ugostiteljskim objektima zaposlenici se uglavnom međusobno dogovaraju oko podjele napojnica, a podjela napojnica s kolegama koji nisu dio posluge nije često pravilo. Nadalje, ispitanici smatraju kako je sustav podjele napojnica u njihovom poduzeću razuman i pošten. Ovakvi stavovi svakako mogu pomoći tvrtkama da privuku i zadrže bolje i motiviranije radnike, što je dokazano i ranijim istraživanjima. Prema rezultatima istraživanja, zaposlenici s više godina radnog iskustva kod postojećeg poslodavca u prosjeku su skloniji mišljenju kako je sustav raspodjele napojnica u njihovom poduzeću pravdan i razuman, što se može usporediti s rezultatima ranijih istraživanja koja otkrivaju kako su poslužitelji s pozitivnijim stavovima zarađivali veće napojnice i ostajali dulje na istom radnom mjestu.

Jedno od ograničenja u ovom istraživanju predstavlja mali uzorak ispitanika, stoga se za buduća istraživanja predlaže provedba na većem uzorku. Također, predlaže se kategorizacija ispitanika unutar djelatnosti s obzirom na lokaciju i vrstu objekta u kojem ispitanici rade. Ograničenje koje je prepoznato u ovom istraživanju, a vezano za lokaciju, odnosi se na pretpostavku kako zaposlenici u objektima koji se nalaze na turističkim lokacijama dobivaju veće napojnice u

odnosu na zaposlenike koji rade u objektima koji nisu smješteni u turističkim destinacijama. Također, prepoznato je ograničenje s obzirom na vrstu objekta u kojem ispitanici rade, s obzirom na pretpostavku da se iznosi i postotci od iznosa računa napojnica razlikuju u kafićima, restoranima i ostalim ugostiteljskim objektima. Ograničenje je i činjenica da je istraživanje provedeno u prvim mjesecima prelaska kuna-EUR što je moglo utjecati na rezultate

6. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga diplomskog rada bio je istražiti u kojoj mjeri napojnice utječu na odluku zaposlenika da motivirano i samostalno daju svoj doprinos u poslovanju malih i srednjih poduzeću u ugostiteljstvu. Napojnice su fenomen koji zorno ilustrira da je ekonomsko ponašanje često motivirano društvenim normama i psihološkim razlozima. Ranija istraživanja o ponašanju u davanju napojnica sugeriraju da bi kvaliteta usluge mogla utjecati na ponašanje u davanju napojnice, budući da klijenti općenito brinu o razini dobre usluge prije nego što ostave napojnicu. Također, prema istraživanjima, davanje napojnice utječe na razinu kvalitete pružane usluge u budućnosti. Dakle, kvalitetu usluge moguće je učiniti dobrim pokazateljem očekivanih napojnica. Dosadašnja istraživanja također su potvrdila ekonomsku vrijednost i važnost davanja napojnica kao dodatnog izvora prihoda i kao sredstva za povećanje kvalitete usluge, lojalnosti poslužitelja određenom restoranu ili zadovoljstva kupaca. Globalno gledano, postoje razlike među zemljama u običaju davanja napojnica. U nekim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država, uobičajeno je davati napojnice raznim uslužnim profesijama. S druge strane primjerice u Japanu i Kini davanje napojnice smatra se uvredom. U zemljama poput Danske, Novog Zelanda i Islanda uobičajeno je dati napojnicu samo kod nekoliko uslužnih zanimanja, uključujući ugostiteljstvo. Napojnice je u Hrvatskoj moguće platiti samo gotovinom, a standardno je ostaviti između 5% i 10% iznosa računa. Kao glavno opravdanje za davanje napojnica u literaturi se ističe promicanje bolje usluge, dajući radnicima poticaj da daju sve od sebe kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Napojnica stoga ima neke motivacijske učinke. Zaposlenici izvlače zadovoljstvo iz dobrog obavljanja posla, a napojnica se smatra pokazateljem dobre izvedbe posla. Davanje napojnica također otvara pitanja o ekonomskim učincima na uslužno pouzeće koji mogu biti pozitivni jer davanje napojnica motivira zaposlenike na bolji rad što direktno utječe na reputaciju i kvalitetu usluge poduzeća.

Istraživanje provedeno u ovom radu, u periodu prelaska sa kune na euro, ukazuje kako uslužni djelatnici u Hrvatskoj dobivaju napojnicu u vrijednosti do 10% svojih mjesečnih prihoda. Ispitanici se slažu s tvrdnjama kako pomoću raznih tehnika mogu utjecati na dobivanje napojnica, što se slaže s ranijim istraživanjima. Tehnike se odnose na ophođenje prema gostima objekta gdje su najvažniji ljubaznost i šale. Nadalje, ispitanici napojnice smatraju važnim elementom za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla, što se također slaže s ranijim istraživanjima kako većina poslužitelja smatra barem umjereno jaku vezu između napojnica i usluge te da napojnice motiviraju poslužitelje da isporuče bolju uslugu. Ispitanici

smatraju kako je sustav podjele napojnica u njihovom poduzeću razuman i pošten. Ovakvi stavovi svakako mogu pomoći tvrtkama da privuku i zadrže bolje i motiviranije radnike, što je dokazano i ranijim istraživanjima. Zaključno, može se reći kako napojnice uglavnom utječu na odluku zaposlenika da motivirano i samostalno daju svoj doprinos u poslovanju malih i srednjih poduzeću u ugostiteljstvu. S obzirom na dosadašnje prakse, stavove i mišljenja zaposlenika o politikama napojnica, preporuka za sva mala i srednja poduzeća je da odluke o raspodjeli napojnica prepuste zaposlenicima, a praćenje i vrednovanje rada zaposlenika mogu temeljiti na iznosima napojnica koje njihovi zaposlenici dobivaju i na temelju toga izraditi dodatne modele stimulacije i nagrađivanja uspješnih i kvalitetnih zaposlenika. Mala i srednja poduzeća na ovaj način mogu dodatno motivirati kvalitetne radnike da ostanu u poduzeću i ulože dodatne napore u pružanje kvalitetne usluge.

POPIS IZVORA

- Adventure. (2022). *Tipping in Croatia*. Preuzeto 3. lipnja 2023 iz Adventure: <https://andadventure.com/tipping-in-croatia/>
- Anderson, J. E., & Bodvarsson, O. B. (2005). Tax evasion on gratuities. *Public Finance Review*, 33(4), str. 466-487.
- Artuđer, S., & Çetinsöz, B. C. (2013). Factors influencing the tipping propensity of restaurant customers: A study in 5 star hotels a la carte restaurants. *International Journal of Business and Social Science*, 4(17), str. 70-78.
- Azar, O. H. (2003). The implications of tipping for economics and management. *International Journal of Social Economics*, 30(10), str. 1084-1094.
- Azar, O. H. (2004). Optimal monitoring with external incentives: the case of tipping. *Southern Economic Journal*, 71(1), str. 170-181.
- Azar, O. H. (2005). The Social Norm of Tipping: Does it Improve Social Welfare? *Journal of Economics*, 85(2), str. 141-173.
- Azar, O. H. (2007). Why pay extra? Tipping and the importance of social norms and feelings in economic theory. *Journal of Socio-Economics*, 36(2), str. 250-265.
- Azar, O. H. (2011). Business strategy and the social norm of tipping. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), str. 515-525.
- Azar, O. H. (2011). Business Strategy and the Social Norm of Tipping. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), str. 315-325.
- Azar, O. H. (2020). The Economics of Tipping. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), str. 215-236.
- Barkan, R., & Israeli, A. (2004). Testing Servers' Roles as Experts and Managers of Tipping Behavior. *The Service Industries Journal*, 24(6), str. 1-18.
- Brenner, M. L. (2001). *Tipping for Success: Secrets for How to Get in and Get Great Service*. Sherman Oaks: Brenmark House.
- Brewster, Z. W. (2013). The effects of restaurant servers' perceptions of customers' tipping behaviours on service discrimination. *International Journal of Hospitality Management*, 32, str. 228-236.
- Callan, R., & Tyson, K. (2000). Tipping behaviour in hospitality embodying a comparative prolegomenon of English and Italian customers. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), str. 242-261.

- Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices of small and medium-sized in the hospitality sector: an entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), str. 1-17.
- Conlin, M., Lynn, M., & O'Donoghue, T. (2003). The Norm of Restaurant Tipping. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 52, str. 297-321.
- Dewald, B. (2003). Tipping in HongKong restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), str. 307-319.
- Dimoska, T., Tuntev, Z., & Nikolovski, B. (2015). The Relationship Between Small and Medium-Sized Enterprises, Tourism and Economic Development. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 3(1), str. 18-27.
- DZS. (2023). *Broj i struktura poslovnih subjekata u 2022*. Preuzeto 8. rujna 2023 iz <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31459>
- Eddleston, K., Kidder, D., & Litzky, B. (2002). Who's the boss? Contending with competing expectations from customers and management. *Academy of Management Executive*, 16(4), str. 85-95.
- European Commission. (2020). *SME definition*. Preuzeto 8. rujna 2023 iz https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en
- Expat in Croatia. (2023). *All about tipping in Croatia: Guide for 2023*. Preuzeto 2. lipnja 2023 iz Expat in Croatia: <https://www.expaticroatia.com/tipping-in-croatia/>
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), str. 101-109.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: state of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), str. 237-258.
- Ghazi, K., & Ammar, S. (2018). International tourists' attitudes and satisfaction toward airport F&B, and duty-free concessions. *Journal of Tourism Research*, 20, str. 41-109.
- Glavor, M., & Walker, K. (2016). Service Your Tips: Service Quality Based on Tipping Practices. *RIThink*, 5, str. 23-28.
- Gössling, S., Fernandez, S., Martin-Rios, C., Pasamar Reyes, S., Fointiat, V., Isaac, R., & Lunde, M. (2021). Restaurant tipping in Europe: a comparative assessment. *Current Issues in Tourism*, 24(6), str. 811-823.
- Gössling, S., Fernandez, S., Martin-Rios, C., Reyes, S., Fointiat, V., Isaac, R., & Lunde, M. (2020). Current Issues in Tourism Restaurant tipping in Europe: a comparative assessment. *Current Issues in Tourism*, 24(6), str. 811-823.
- Hamilton, S. (2010). *Ten of the best rules on tipping around the world*. Preuzeto 6. lipnja 2023 iz The Guardian: <https://www.theguardian.com/money/2010/oct/29/ten-fo-the-best-tipping-world>

- Hemenway, D. (1993). *Prices & Choices: Microeconomic Vignettes*. Lanham: University Press of America.
- HGK. (2014). *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
- Horowitz, J. (2017). *Tipping Around the World: A Global Gratuity Guide*. Preuzeto 8. lipnja 2023 iz Western Union: <https://www.westernunion.com/blog/en/global-tipping-guide/>
- ILO. (2020). *The impact of COVID-19 on the tourism sector*.
- Klara, R. (2005). Feeling Tippy. *Restaurant Business*, 104(4), str. 18-19.
- Kowalczyk, I., & Gębski, J. (2021). Factors influencing restaurant tipping behaviour – the case of Poland. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(2), str. 172-182.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), str. 171-214.
- Kwortnik, R. J., Lynn, M., & Ross, W. T. (2009). Buyer monitoring: A means to insure personalized service. *Journal of Marketing Research*(XLVI), str. 573-583.
- Kwortnik, R. J., Lynn, M., & Ross, W. T. (2009). Buyer monitoring: A means to insure personalized service. *Journal of Marketing Research*, XLVI, str. 573-583.
- Lewis, R., & Booms, B. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. U L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing* (str. 99-107). Chicago: American Marketing Association.
- Lin, E. (2013). *Where does that 10 percent service charge in restaurants go? A hint: Not to your server*. Preuzeto 7. lipnja 2023 iz Taipei times: <https://www.taipetimes.com/News/feat/archives/2013/07/09/2003566663>
- Loose, C. (2006). *A few tips on handling gratuities worldwide*. Preuzeto 9. lipnja 2023 iz Washington Post: <https://www.sfgate.com/entertainment/article/A-few-tips-on-handling-gratuities-worldwide-2519762.php>
- Lynn, M. (2001). Restaurant tipping and service quality: a tenuous relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(1), str. 14-20.
- Lynn, M. (2002). Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain. *International Journal of Hospitality Management*, 21, str. 443-447.
- Lynn, M. (2009). Individual differences in self-attributed motives for tipping: Antecedents, consequences and implications. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), str. 432-438.

- Lynn, M., & Ni, X. (2022). The effects of tip distribution policies: Servers' keeping vs sharing/pooling tips affects tippers' sentiments but not tip-giving. *International Journal of Hospitality Management*, 100, str. 1-22.
- Lynn, M., & Wang, S. (2013). The Indirect Effects of Tipping Policies on Patronage Intentions through Perceived Expensiveness, Fairness, and Quality. *Journal of Economic Psychology*, 39, str. 62-71.
- Maynard, L., & Mupandawana, M. (2009). Tipping behavior in Canadian restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), str. 597-603.
- Mkono, M. (2011). Tipping practices and policies in Zimbabwe's hotel industry: Impacts on restaurant waiters' service delivery and work relationships. *Journal of Foodservice Business Research*, 14, str. 414-425.
- Načinović Braje, I., & Bosnić, L. (2017). Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: Stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 23, str. 44-66.
- Norris, C., Taylor, S., & Taylor, D. (2023). Just the tip: exploring the tipped restaurant employee perspective. *International Hospitality Review*, str. 1-18. doi:DOI 10.1108/IHR-02-2023-0011
- Piri Rajh, S., & Koledić, I. (2021). Tipologija potrošača s obzirom na njihovu sklonost ostavljanja napojnica u restoranima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 19(2), str. 53-70.
- Saunders, S. G., & Lynn, M. (2010). Why tip? An empirical test of motivations for tipping car guards. *Journal of Economic Psychology*, 31(1), str. 106-113.
- Schein, J. E., Jablonski, E. F., & Wohlfahrt, B. R. (1984). *The Art of Tipping: Customs & Controversies*. Wausau: Tippers Internationala.
- Schwartz, Z. (1997). The economics of tipping: tips, profits and the market's demand-supply equilibrium. *Tourism Economics*, 3(3), str. 265-279.
- Segrave, K. (1998). *Tipping: An American Social History of Gratuities*. Michigan: McFarland.
- Shamir, B. (1984). Between Gratitude and Gratuity: An Analysis of Tipping. *Annals of Tourism Research*, 11, str. 59-78.
- Shy, O. (2015). Do tips increase workers' income? *Management Science*, 61(9), str. 2041-2051.
- Smith, M. (2023). *European and American tipping habits compared*. Preuzeto 10. rujna 2023 iz <https://yougov.co.uk/topics/society/articles-reports/2023/06/12/european-and-american-tipping-habits-compared>

- Speer, T. (1997). The give and take of tipping. *American Demographics*, str. 51-54.
- Steves, R. (2021). *Tipping in Europe*. Preuzeto 11. rujna 2023 iz <https://www.ricksteves.com/travel-tips/money/tipping-in-europe>
- Tipping.org. (2001). *Tips*. Preuzeto 17. lipnja 2023 iz <http://www.tipping.org/tips/>
- Tormé Olson, K., & Bažulić Olson, S. (2010). *Frommers Croatia* (3 izd.). Hoboken, New Jersey: Wiley Publishing, Inc.
- Travel Talk. (2022). Croatia Pre-departure guide. *Guide*. Travel Talk.
- Vlada RH. (2023). *Izmjene poreznih propisa u 2023. godini*. Preuzeto 14. rujna 2023 iz <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/2023/Svibanj/220%20sjednica%20VRH/Izmjene%20poreznih%20propisa.pdf>
- Wilson, E. R. (2019). Tip Work: Examining the Relational Dynamics of Tipping beyond the Service Counter. *Society for the Study of Symbolic Interaction*, str. 1-22. doi:DOI: 10.1002/SYMB.413
- Wyckoff, D. (2001). New Tools for Achieving Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), str. 25-38.
- Zahari, M., Rashdi, O., Radzi, M., & Othman, Z. (2011). Tipping: has it becoming prevalent norms in Malaysia hospitality industry? *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 3(3), str. 39-52.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriteriji definiranja malih i srednjih poduzeća.....	4
Tablica 2. Aktivne pravne osobe u Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane prema broju zaposlenih u 2022. godini	5
Tablica 3. Demografske karakteristike ispitanika.....	28
Tablica 4. Prosječni mjesečni iznosi napojnica ispitanika	29
Tablica 5. Udio napojnica u ukupnim mjesečnim prihodima ispitanika.....	30
Tablica 6. Korištene tehnike za dobivanje napojnice	31
Tablica 7. Učestalost dobivanja napojnica	32
Tablica 8. Usporedna analiza učestalosti dobivanja napojnica i korištenja tehnika za dobivanje napojnica	33
Tablica 9. Usporedna analiza iznosa napojnica i korištenja tehnika za dobivanje napojnica .	34
Tablica 10. Stavovi zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla	35
Tablica 11. Povezanost stavova zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla i učestalosti dobivanja napojnica.....	37
Tablica 12. Praksa raspodjele napojnica (među zaposlenicima).....	38
Tablica 13. Stavovi zaposlenika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica	39
Tablica 14. Stavovi ispitanika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica u odnosu na godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu	40
Tablica 15. Mišljenja zaposlenika o proceduralnoj pravednosti sustava davanja napojnica ...	41
Tablica 16. Stavovi zaposlenika o mogućnosti kontrole pružane usluge u sklopu sustava davanja napojnica	41

PRILOZI

Analiza primjene napojnica kao alata za poboljšanje poslovanja malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu

Poštovani,

ovaj anketni upitnik na temu „Analiza primjene napojnica kao alata za poboljšanje poslovanja malih i srednjih poduzeća u ugostiteljstvu“ provodi se za potrebu izrade diplomskog rada u svrhu prikupljanja stavova ispitanika (zaposlenika u ugostiteljskim djelatnostima) o tome u kolikoj su mjeri napojnice važne za motivaciju i razinu truda koju ulažu u posao, te u kojoj mjeri napojnice utječu za zadovoljstvo i zadržavanje na postojećem radnom mjestu. Također, istražiti će se kakav sustav raspodjele napojnica (među zaposlenicima) preferiraju zaposlenici. Molim vas da izdvojite 5 minuta vašeg dragocjenog vremena te ispunite ovu anonimnu anketu.

Demografske karakteristike:

1. Dob
 - 18-25
 - 26-40
 - 41-60
 - 61 i više
2. Spol
 - M
 - Ž
3. Stupanj obrazovanja
 - SSS
 - VŠS/prvostupnik
 - VSS/magistar ili više
4. Godine radnog iskustva u ugostiteljstvu
 - Manje od 1
 - 1 do 3 godine
 - 3 do 5 godina
 - 5 do 15 godina
 - Više od 15 godina

5. Godine radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu u ugostiteljstvu
 - Manje od 1
 - 1 do 3 godine
 - 3 do 5 godina
 - 5 do 15 godina
 - Više od 15 godina
6. Radno mjesto
 - Posluga (konobar)
 - Radnik na recepciji
 - Ostalo
7. Iznos osobnih mjesečnih neto primanja
 - Do 500 eura
 - 500-800 eura
 - 801-1000 eura
 - 1001-1500 eura
 - Više od 1500 eura
 - Ne želim odgovoriti
8. Prosječni iznos napojnica koje dobivate mjesečno
 - Ne dobivam napojnice
 - Manje od 50 eura
 - 50-100 eura
 - 101-200 eura
 - 201-400 eura
 - 401-700 eura
 - Više od 700 eura
9. U kojoj mjeri napojnice sudjeluju u vašim ukupnim primanjima
 - Ne sudjeluju, nemam mogućnost dobivanja napojnica
 - Do 10% mojih primanja dolazi od napojnica
 - 11-25% mojih primanja dolazi od napojnica
 - Više od 25% mojih primanja dolazi od napojnica

10. Kako bi dobio napojnicu, koristim sljedeće tehnike:

(na sljedeća pitanja odgovorite na skali od 1 do 5 gdje 1 označava uopće se ne slažem, a 5 označava u potpunosti se slažem)

Smijem se dok radim	1	2	3	4	5
Ponavljam narudžbu/upit nakon gosta	1	2	3	4	5
Predstavljam se svojim imenom	1	2	3	4	5
Koristim šale dok radim	1	2	3	4	5
Savjetujem goste	1	2	3	4	5
Gostima se obraćam imenom (ako je to moguće)	1	2	3	4	5

11. Napojnice dobivam:

1. Nikad
2. Ponekad
3. Često
4. Gotovo uvijek
5. Uvijek

Stavovi zaposlenika o važnosti napojnica za motivaciju i razinu uloženog truda u posao te zadržavanja posla

(na sljedeća pitanja odgovorite na skali od 1 do 5 gdje 1 označava uopće se ne slažem, a 5 označava u potpunosti se slažem)

Napojnica mi daje poticaj i motivaciju da ulažem dodatni trud u posao koji radim	1	2	3	4	5
Mogućnost dobivanja napojnica važna mi je za zadržavanje na nekom poslu	1	2	3	4	5
Da mogu birati, odabrao/la bi posao s nižom plaćom i s mogućnosti dobivanja napojnica umjesto posla s višom plaćom bez mogućnosti dobivanja napojnica	1	2	3	4	5
Glavni čimbenik za dobivanje napojnice je kvaliteta usluge	1	2	3	4	5
Mogućnost dobivanja napojnica relevantna je praksa u ugostiteljstvu i dobar način za nagrađivanje dobre usluge	1	2	3	4	5
Napojnice su poticajni pokazatelj dobre kvalitete usluge	1	2	3	4	5
Posao ću odraditi najbolje što znam i mogu, bez obzira na napojnice	1	2	3	4	5

Praksa zaposlenika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima)

Praksa je dijeliti napojnice s kolegama	1	2	3	4	5
Praksa je dijeliti napojnice s poslodavcem	1	2	3	4	5
U organizaciji u kojoj radim zaposlenici se sami dogovaraju oko raspodjele napojnica	1	2	3	4	5
Dijelim napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema vlastitim željama	1	2	3	4	5
Dijelim napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge prema pravilu objekta u kojem radim	1	2	3	4	5

Stavovi zaposlenika o sustavu raspodjele napojnica (među zaposlenicima) i ukupnoj pravednosti sustava davanja napojnica

Pošteno je dijeliti napojnicu s kolegama koji nisu dio posluge (tj. u direktnom kontaktu s gostima/klijentima)	1	2	3	4	5
Napojnicu smatram nagradom za moj osobni rad i pružanje usluge i stoga se ne treba dijeliti s ostalim zaposlenicima	1	2	3	4	5
Napojnicu smatram nagradom za rad cijelog tima	1	2	3	4	5
Ako bi morao dijeliti svoju napojnicu s kolegama razmislio bi o promjeni radnog mjesta/poduzeća	1	2	3	4	5
Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću razuman	1	2	3	4	5
Općenito, mislim da je postojeći sustav davanja napojnica u mom poduzeću za mene pošten	1	2	3	4	5

Mišljenja zaposlenika o proceduralnoj pravednosti sustava davanja napojnica

(na sljedeća pitanja odgovorite na skali od 1 do 5 gdje 1 označava uopće ne, a 5 označava sigurno da)

Hoće li Vaše napojnice odražavati trud koji ste uložili u svoj rad?	1	2	3	4	5
Hoće li Vaša napojnica biti prikladna kada završite svoj posao?	1	2	3	4	5
Hoće li Vaša napojnica održavati Vaš doprinos poduzeću?	1	2	3	4	5
Hoće li Vaša napojnica biti opravdana, s obzirom na Vaš učinak?	1	2	3	4	5

Stavovi zaposlenika o mogućnosti kontrole pružane usluge u sklopu sustava davanja napojnica

Omogućuje li vam postojeći sustav davanja napojnica da odlučite kakvu će kvalitetu usluge gost dobiti?	1	2	3	4	5
Omogućuje li vam postojeći sustav davanja napojnica kontrolirati vrstu usluge koju gost dobiva od vas?	1	2	3	4	5
Omogućuje li vam postojeći sustav davanja napojnica promijeniti uslugu koju pružate gostu kako bi odgovarala vašim potrebama?	1	2	3	4	5

Hvala na Vašem vremenu i odgovorima!

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

PERSONAL INFORMATION

Milena Stajčić

📍 Joze Laurenčića 8, 10000 Zagreb, Hrvatska

☎ (+385) 914432000

✉ mstajcic2008@gmail.com

Sex Female Date of birth 20.10.1984. | Nationality Croatian

WORK EXPERIENCE

02.01.2008- Direktor poduzeća
Betrina d.o.o, Joze Laurenčića 8, 10000 Zagreb
Voditelj timskog rada,
Coordinator poslovanja poduzeća

EDUCATION AND TRAINING

2013-2015 Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb , Croatia
BACC.OEC. TRGOVINSKO POSLOVANJE- Ekonomski fakultet Zagreb
2017- CURRENCY Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb , Croatia
STRUČ.SPEC.OEC. EKONOMIKA PODUZETNIŠTVA- Ekonomski fakultet Zagreb

PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s) CROATIAN

Other language(s)	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
ENGLISH	C2	C2	C2	C2	C2
	Replace with name of language certificate. Enter level if known.				
GERMAN	B1	B1	B1	B1	B1
	Replace with name of language certificate. Enter level if known.				

Levels: A1/2: Basic user - B1/2: Independent user - C1/2 Proficient user
Common European Framework of Reference for Languages

Organisational /
managerial skills
Job-related skills

Voditelj poslovanja, voditelj nabave

Computer skills MS Office, Internet, Windows, društvene mreže, Word, Komunikacijski programi (Skype,Zoom,TeamViewer)

Other skills Replace with other relevant skills not already mentioned. Specify in what context they were acquired. Example:
▪ carpentry

Driving licence Driving licence category
▪ B